



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

CRISTINA BELÉN MEDINA GÓMEZ

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, LIC. M.A

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

CRISTINA BELÉN MEDINA GÓMEZ



BIBLIOTECA

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

f.

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg. Psic.

f.

CALIFICADORA

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

f.

CALIFICADORA

Ana del Rocío Martínez Yacelga, Dra. Mg.

f.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **CRISTINA BELÉN MEDINA GÓMEZ**, con **CC. 180442680-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Escuela de Psicología.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, mayo 2018

CRISTINA BELÉN MEDINA GÓMEZ

CC. 180442680-5



AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos de forma general van dirigidos a mi familia y a las personas que han aportado no sólo con ideas y opiniones, sino con apoyo incondicional en el camino para alcanzar un logro más en mi vida; de forma verbal y de forma escrita, quiero transmitir mis más grandes gracias por todo el tiempo y paciencia aportados.

Agradezco a mis amigos y a mis profesores que me han acompañado durante mi desenvolvimiento en esta magnífica profesión y forma de vida. De manera especial, mi agradecimiento a Gonzalo Pazmay, que con su aliento y guía me ha permitido culminar un paso más de los muchos que vendrán. Agradezco a Gladys Gamboa y a la empresa PRODEGEL que me abrieron las puertas con cariño para aportar conocimiento y trabajo, mis infinitas gratitudes.

DEDICATORIA

La dedicación y el esfuerzo continuo son parte de la determinación diaria que nos motiva a seguir adelante, esto viene del interior de cada uno de nosotros como personas en la búsqueda de ser profesionales formales. Aun así, mi paso final previo a titularme quiero dedicarle a mi madre, que es mi fuente de inspiración y de amor cotidiano, la persona que aprendo más cada día, donde mira mis virtudes y mis errores, y está a mi lado de forma ilimitada.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar planes de formación por competencias para la sucesión en puestos claves en la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL). La empresa productora mantiene su gestión del talento humano basado en competencias, donde la implementación de un sistema de formación promueve el correcto desarrollo de los planes de sucesión para el mejoramiento del desempeño en los niveles de competencias requeridas por parte de los posibles sucesores y de su ajuste con el perfil ideal. El proyecto utiliza una metodología con un enfoque mixto de modalidad cualitativa y cuantitativa, dentro de un alcance descriptivo y un diseño no experimental-transversal. El diagnóstico preliminar de los niveles competenciales fue recopilado con herramientas de diagnóstico y evaluación por competencias validados por expertos y beneficiarios, donde 23 personas comprendidas entre los puestos claves y posibles sucesores fueron valoradas. El análisis de brechas utilizado mostró resultados enfocados en la necesidad de formar en competencias gerenciales específicas a los posibles sucesores para el desarrollo de actividades directivas y de gestión. De igual manera, reforzar las capacidades específicas en las áreas de ventas y compras con habilidades de negociación y calidad en atención al cliente. Los datos obtenidos permitieron la elaboración de planes de formación por competencias en los cuales se detalló la aplicabilidad, flexibilidad y comprensión de las actividades y metodología, y así mantener la continuidad de las actividades de los puestos claves.

Palabras clave: talento humano, sucesión, competencias, formación.

ABSTRACT

The aim of this project is to design skill-based training plans for key positions succession at Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL). The production company keeps its efforts on skill-based approach to Human Resources management, where the implementation of a training system enhances proper development for succession plans to improve performance on competence levels required by possible successors that comply with the search profile. The project uses a methodology with a mixed approach using qualitative and quantitative information, within a descriptive scope and a non experimental-cross-sectional design. A preliminary diagnosis of the competence levels was compiled using diagnostic and evaluation tools by competences validated by experts and beneficiaries, where 23 people included among key positions and possible successors were assessed. The gap analysis that was used, showed the need to develop specific management competences for potential successors at the time when leadership and management are required; in addition to strengthen specific capacities such as negotiating skills and quality customer service on the sales and purchases area. The information that was gathered allowed to design competency-based training plans that involves its use, flexibility and understanding of the activities and methodology, thus providing sustainability of the activities for key positions.

Key words: human talent, succession, competences, training.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Problema	6
1.2.1 Descripción del problema	6
1.2.2 Preguntas básicas	8
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Meta.....	10
1.6 Delimitación funcional.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Administración de los recursos humanos hacia la gestión del talento humano ...	12
2.1.1 Planeación estratégica del talento humano	14
2.1.2 Preservación del talento humano	16
2.2 Plan de sucesión	17
2.2.1 Objetivos de los planes de sucesión	18
2.2.2 Beneficios del plan de sucesión	19
2.2.3 Determinación de cargos críticos en la empresa	20
2.2.4 Diseño de un plan de sucesión	21

2.3. Competencias	25
2.3.1 Importancia de las competencias	27
2.3.2 Clasificación de las competencias.....	29
2.3.3 Gestión del talento humano por competencias.....	30
2.3.4 Competencias en relación con el puesto de trabajo	32
2.3.5 Formación del personal por competencias.....	33
2.3.5.1 Diseño de un plan de formación por competencias	35
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA	38
3.1 Metodología	38
3.1.1 Enfoque de la investigación	38
3.1.2 Alcance de la investigación.....	39
3.1.3 Tipo y diseño de la investigación.....	39
3.2 Instrumentos de recolección de información	40
3.2.1 Diccionario de competencias	40
3.2.2 Herramienta de diagnóstico de competencias.....	42
3.2.3 Herramienta de evaluación de competencias	43
3.2.4 Validación de instrumentos.....	44
3.3 Población y muestra	45
3.4 Procedimiento metodológico	46
CAPÍTULO IV.....	48
RESULTADOS.....	48
4.1 Características de la muestra.....	48
4.2 Diagnóstico de perfiles competenciales de los puestos claves.....	49
4.2.1 Perfiles competenciales de los altos mandos	50
4.2.2 Perfiles competenciales de los mandos medios	51
4.2.2.1 Perfiles competenciales de los mandos medios en servicios y finanzas	51
4.2.2.2 Perfiles competenciales de los mandos medios en producción, operaciones y logística	54
4.2.2.3 Perfiles competenciales de los mandos medios en ventas y compras	58
4.3 Evaluación de competencias a los posibles sucesores	60
4.3.1 Análisis de brechas de los altos mandos	61
4.3.2 Análisis de brechas de los mandos medios	64
4.3.2.1 Análisis de brechas de los mandos medios en servicios y finanzas	64

4.3.2.2 Análisis de brechas de los mandos medios en producción, operaciones y logística	68
4.3.2.3 Análisis de brechas de los mandos medios en ventas y compras.....	73
4.4 Análisis de brechas existentes en competencias	76
4.4.1 Brechas críticas en competencias cardinales.....	77
4.4.2 Brechas críticas en competencias específicas gerenciales	79
4.4.3 Brechas críticas en competencias específicas por áreas.....	81
CAPÍTULO V	83
PROPUESTA.....	83
5.1 Antecedentes	83
5.2 Objetivos	83
5.2.1 Objetivo general	83
5.2.2 Objetivos específicos	84
5.3 Diseño de la propuesta	84
5.3.1 Determinación de necesidades de formación.....	84
5.3.2 Metodología de la propuesta	85
5.3.3 Planes de formación por competencias	88
5.3.3.1 Planes de formación por competencias cardinales.....	89
5.3.3.2 Planes de formación por competencias específicas gerenciales	95
5.3.3.3 Planes de formación por competencias específicas por áreas.....	97
5.4 Validación de la propuesta	99
5.4.1 Herramienta de validación	99
CAPÍTULO VI.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
6.1 Conclusiones	100
6.2 Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	108
Anexo 1. Validación de la herramienta de diagnóstico.....	108
Anexo 2. Validación de la herramienta de evaluación.....	111
APÉNDICES.....	113
Apéndice 1. Herramienta de diagnóstico de competencias.....	113
Apéndice 2. Herramienta de evaluación de competencias.....	115
Apéndice 3. Validación de la propuesta.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1 Beneficios de un buen plan de sucesión.....	20
Tabla 2.2 Características de las competencias	28
Tabla 4.1 Clasificación de puestos claves y sucesores	48
Tabla 4.2 Perfil de competencias para el puesto de gerente general (en%).....	50
Tabla 4.3 Perfil de competencias para el puesto de gerente técnico (en%)	50
Tabla 4.4 Perfil de competencias para el puesto de jefe de talento humano (en%)...	52
Tabla 4.5 Perfil de competencias para el puesto de jefe de contabilidad (en%).....	53
Tabla 4.6 Perfil de competencias para el puesto de tesorera (en%).....	53
Tabla 4.7 Perfil de competencias para el puesto de jefe de aseguramiento de la calidad (en%)	54
Tabla 4.8 Perfil de competencias para el puesto de jefe de control de la calidad y mejora continua (en%)	55
Tabla 4.9 Perfil de competencias para el puesto de coordinador de gestión ambiental (en%)	56
Tabla 4.10 Perfil de competencias para el puesto de supervisor de bodega (en%) ...	56
Tabla 4.11 Perfil de competencias para el puesto de jefe de mantenimiento (en%)..	57
Tabla 4.12 Perfil de competencias para el puesto de coordinador de ventas (en%) ..	58
Tabla 4.13 Perfil de competencias para el puesto de coordinador de compras indirectas (en%)	59
Tabla 4.14 Resumen de brechas críticas existentes en competencias cardinales (en %)	78
Tabla 4.15 Resumen de brechas críticas existentes en competencias específicas gerenciales (en %).....	80
Tabla 4.16 Resumen de brechas críticas existentes en competencias específicas por áreas (en %).....	81
Tabla 5.1 Plan de formación en competencias cardinales: Compromiso y responsabilidad.....	89
Tabla 5.2 Plan de formación en competencias cardinales: Innovación y creatividad	90
Tabla 5.3 Plan de formación en competencias cardinales: Integridad y confianza ...	91
Tabla 5.4 Plan de formación en competencias cardinales: Pasión por el trabajo	92

Tabla 5.5 Plan de formación en competencias cardinales: Respeto.....	93
Tabla 5.6 Plan de formación en competencias cardinales: Trabajo en equipo	94
Tabla 5.7 Plan de formación en competencias específicas gerenciales: Orientación y asesoramiento	95
Tabla 5.8 Plan de formación en competencias específicas gerenciales: Planificación y gestión	96
Tabla 5.9 Plan de formación en competencias específicas por áreas (1).....	97
Tabla 5.10 Plan de formación en competencias específicas por áreas (2).....	98

Gráficos

Gráfico 2.1 Objetivos del plan de sucesión.....	19
Gráfico 2.2 Procedimiento para el diseño de un plan de sucesión.....	22
Gráfico 2.3 ¿Cómo iniciar un plan de sucesión?.....	23
Gráfico 2.4 Modelo de sucesión.....	24
Gráfico 2.5 Modelo del iceberg	26
Gráfico 2.6 Tipos de competencias	30
Gráfico 2.7 Gestión del perfil del cargo por competencias.....	33
Gráfico 2.8 Fases para la elaboración de un plan de formación	35
Gráfico 2.9 Plan de desarrollo individual	37
Gráfico 4.1 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de gerente general y gerente técnico.....	61
Gráfico 4.2 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de gerente general y gerente técnico	62
Gráfico 4.3 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de gerente general y jefe de control de la calidad y mejora continua.....	62
Gráfico 4.4 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de gerente técnico y jefe de control de la calidad y mejora continua	63
Gráfico 4.5 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano	64
Gráfico 4.6 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano.....	65
Gráfico 4.7 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano	65
Gráfico 4.8 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de contabilidad y asistente de contabilidad 1.....	66

Gráfico 4.9 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de contabilidad y asistente de contabilidad 2.....	66
Gráfico 4.10 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de tesorera y asistente de contabilidad 1.....	67
Gráfico 4.11 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de tesorera y asistente de contabilidad 2.....	67
Gráfico 4.12 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad	68
Gráfico 4.13 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad	69
Gráfico 4.14 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad	69
Gráfico 4.15 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de control de la calidad y mejorar continua y analista de control de la calidad - investigación	70
Gráfico 4.16 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de coordinador de gestión ambiental y asistente de gestión ambiental	71
Gráfico 4.17 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de coordinador de supervisor de bodega y bodeguero.....	71
Gráfico 4.18 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de mantenimiento y asistente de mantenimiento 1	72
Gráfico 4.19 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de mantenimiento y asistente de mantenimiento 2	73
Gráfico 4.20 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo	74
Gráfico 4.21 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo	74
Gráfico 4.22 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo	75
Gráfico 4.23 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de coordinador de compras indirectas y auxiliar de compras indirectas	76
Gráfico 5.1 Necesidades de formación: Competencias.....	85
Gráfico 5.2 Evaluación de actividades para competencias	88

INTRODUCCIÓN

El diseño de planes de formación por competencias para la sucesión en puestos claves permite la consecución de las funciones y actividades de las posiciones directivas en una empresa, donde su correcta administración permite facilitar el aprendizaje de habilidades para lograr desempeños efectivos. La implementación de planes de formación en la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL tiene la finalidad de equiparar las competencias de los potenciales sucesores con las competencias de los cargos claves a suceder, para así mejorar los recursos de selección y desarrollo de personal. A continuación, se muestra un resumen del contenido de cada capítulo del presente proyecto.

El primer capítulo cuenta con el planteamiento de la propuesta de trabajo, donde se detallan los antecedentes de la necesidad que requiere la empresa, juntamente con la descripción del problema, preguntas básicas y su justificación. De igual manera, se definen los objetivos, meta y delimitación funcional.

El segundo capítulo constituye la elaboración del marco metodológico, donde se hace referencia a la descripción bibliográfica de variables como desarrollo del talento humano, planes de sucesión con su definición, objetivos y beneficios, y a las competencias donde se marca su importancia, afinidad con el talento y el desarrollo de planes de formación.

El tercer capítulo corresponde a la metodología manejada, en la cual se explica el enfoque, alcance, diseño de la investigación. De igual forma, se muestra el detalle en la elaboración de las herramientas utilizadas, así como también, la definición de la población y procedimiento metodológico utilizado.

El cuarto capítulo cuenta con el análisis de los resultados encontrados por medio de las herramientas elaboradas para este proyecto, donde se detallan dos aspectos el diagnóstico de las competencias requeridas para los cargos claves, y la evaluación de los posibles sucesores mediante un análisis de brechas.

El quinto capítulo consta de la propuesta para el proyecto, la cual se basa en el diseño de los planes de formación en competencias elaborados a partir de las brechas encontradas; los mismos fueron validados por parte de la empresa para la posible incorporación como parte de su plan de capacitaciones anual.

El sexto capítulo expone las conclusiones y recomendaciones del proyecto elaborado; y finalmente se encuentra la lista de referencias bibliográficas utilizadas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1 Antecedentes

La revisión de investigaciones previas referentes a la formación de competencias mostró resultados importantes como uno de los pilares fundamentales en la gestión del talento humano en las organizaciones, debido a que las competencias son aquellas capacidades reales que poseen los trabajadores para lograr con éxito sus actividades y funciones específicas. Por lo que al desarrollarlas de manera estratégica permite fácilmente la enseñanza-aprendizaje de mantener y manejar habilidades pertinentes al puesto de trabajo. De igual forma, el adecuado manejo de la sucesión de puestos claves en una empresa, permite que las competencias mencionadas se desenvuelvan correctamente para lograr la continuidad de objetivos y misión de la empresa.

En la temática de formación en competencias, Márquez & Díaz (2005) plantean el desarrollo de los recursos humanos desde un enfoque por competencias, basado en una revisión documental. Se concluye que la formación como no sólo está dirigida al aprendizaje y el conocimiento, sino también es cardinal en el “ser” y en el “hacer”, donde la autoevaluación de las competencias es notable en el desarrollo de la gestión

del talento humano, y de este modo, estar en contacto con la organización y buscar las actitudes necesarias para el desenvolvimiento profesional en el campo laboral.

Para la metodología de análisis de las competencias claves dentro de una empresa Cuesta (2005), determina las competencias a evaluar mediante comparación por pares, la misma que de manera cualitativa-cuantitativa y mediante la participación de expertos se establecen las competencias fundamentales para su formación en los niveles deseados por las empresas, se puso especial atención en la administración de objetivos, planificación estratégica y evidentemente en los planes de formación y desarrollo, para de esta manera llegar a la toma de decisiones.

En referencia a la formación de competencias en la sucesión de puestos de trabajo, se presenta la investigación de García, Olivi & Lucero (2015) en la ciudad de Buenos Aires-Argentina acerca de las competencias necesarias para lograr una sucesión exitosa en empresas familiares. Los resultados a partir de entrevistas semi-directivas desarrolladas a ejecutivos empresariales, mostraron que las competencias primordiales en la sucesión de cargos se basan en “la negociación, el logro de consenso, mantenimiento de vínculos, construcción de confianza y una visión compartida que priorice la empresa y su crecimiento” (p.12), por lo que se da énfasis en el éxito del proceso de sucesión y formación de los candidatos a suceder.

Los planes de sucesión en base a los modelos de competencias han sido primordiales para la continuidad de actividades y objetivos de los puestos claves. Ayala (2013), en la ciudad de Monterrey-México, diseña un plan de sucesión para la gestión del talento humano, con el objetivo de retener y fidelizar al personal que cuente con las

competencias necesarias para ocupar las posiciones importantes en una empresa constructora. Al no contar con un programa de establecimiento y formación de sucesiones, la organización mostraría “graves repercusiones, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional” (p.14). Por consecuente, la implementación de un plan de desarrollo de promoción en las empresas marca ventajas competitividad de crecimiento y estabilidad de las mismas.

De igual manera, en Ecuador en la ciudad de Quito, Moscoso (2007) realizó una investigación acerca de un “Plan de sucesión para una empresa industrial usando un modelo de competencias”, la misma que, a partir de un adecuado análisis de brechas en las personas que contaban con un alto desempeño y las competencias aptas para la adecuación del perfil ideal de los cargos claves, se creó un plan de desarrollo para la superación de las brechas existentes en las competencias, con el objetivo de que en un futuro puedan desempeñarse exitosamente en los puestos a suceder y en las actividades que van a realizar.

Las previas investigaciones mencionadas justifican la necesidad de un problema real que se da en la empresa a desarrollarse el presente proyecto, debido a que plantear la formación por competencias a posibles sucesores de puestos claves los hace desarrollarse en habilidades y enfatiza su crecimiento personal y profesional. El mismo proyecto por su importancia e impacto en las organizaciones, está relacionado con el programa del SENPLADES (2011) en su “Plan Nacional del Buen Vivir”, que en su objetivo tres menciona el “mejorar la calidad de vida de la población”, para la creación de profesionales capacitados en la consecución de metas y objetivos.

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

La gestión del talento humano dentro de una organización muestra ventajas de desarrollo frente a otras organizaciones, debido a que, los recursos humanos serán los responsables de ejecutar funciones y actividades pertinentes para la consecución de los objetivos de la empresa. Fuertes & Camarero (2002) exponen que la gestión estratégica de las personas es “una necesidad fundamental de proveer a los trabajadores de habilidades necesarias para trabajar de forma eficiente, a la vez que debe dotárseles de responsabilidad para que se consideren auténticos promotores del éxito de la empresa” (p.60). Es así como surge la necesidad de implementar programas que consoliden el desarrollo de sus colaboradores.

La Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL ubicada en el cantón Pelileo, de la provincia de Tungurahua-Ecuador, cuenta con la estructuración del Departamento de Talento Humano, el mismo que, mantiene subsistemas de gestión basados en competencias, entre los cuales se encuentran los sistemas de provisión y los sistemas de evaluación del desempeño; la formación por competencias empresariales y técnicas se encuentra incompleta y no sujeta a una validación propia de la empresa, por lo que se ha requerido no implementarla como una estrategia de desarrollo.

Un adecuado manejo de formación de competencias de la empresa se basa en un “proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación

de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente” (Cejás & Grau, 2007, p.7). Esta implementación permite que se consoliden los conocimientos al desarrollar habilidades y destrezas propias para la aplicación de la actividad laboral del cargo a desempeñar.

La falta de implementación de un sistema de formación impide el correcto desarrollo del plan de sucesiones para ocupar los puestos claves de la organización, por lo que, no se cuenta con un fortalecimiento y mejoramiento del desempeño en base a los niveles de competencias requeridas.

Los antecedentes en cuanto a la existencia de vacantes en dichos puestos claves, ha requerido el proceso de contratación externa, por no contar con el personal que se ajuste a los perfiles ideales en cuanto a las competencias requeridas y se ha producido la ralentización de las actividades específicas del cargo. En consecuencia, surge una verdadera necesidad de la empresa de diseñar un plan de formación en competencias para la sucesión en puestos claves, donde las competencias de los potenciales sucesores sean equivalentes a las competencias del puesto a suceder; de esta manera, podrá ser efectivo un plan de sucesión para optimizar los recursos de selección y formación de personal, y así evitar contrataciones fuera de la empresa.

1.2.2 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Dentro de la empresa no está consolidada la formación en competencias para potenciales sucesores en los puestos claves de la empresa, por lo que existe el desconocimiento de funciones y actividades de los puestos claves por parte de posibles sucesores. De igual manera, los sucesores no están preparados para desempeñar los puestos claves en relación con las competencias empresariales y técnicas del cargo, por lo que, el puesto queda abandonado y dificultan los procesos.

¿Por qué se origina?

Surge como una necesidad propia de la empresa, debido a su gestión del talento humano basado en competencias, debido a que una adecuada formación en competencias es cardinal, asimismo, se plantea como parte de la planeación estratégica de la empresa del Departamento de Talento Humano.

1.3 Justificación

El desarrollo de un plan de formación de competencias para puestos claves dentro de una empresa productora, es de interés debido a que presenta un impacto significativo para la industria a formalizar el mismo plan, el problema es real y necesario de elaborarlo para completar con la gestión del talento humano basado en competencias

que la empresa posee, debido a que existen subsistemas de selección y evaluación del desempeño es necesario la potencialización de competencias para que sean más adecuadas en el puesto de trabajo.

Es de importancia, debido a que no existen reemplazos formados en competencias para los puestos claves, lo que repercute a la contratación externa, lo que conlleva a costos de formación para la empresa; es así como al desarrollar las competencias de las personas sujetas a posibles sucesiones se pueden optimizar los procesos sin que exista acumulación de tareas o toma de malas decisiones.

La investigación cuenta con un aspecto de originalidad, la misma que posee ventajas para el aporte del sector que se va a estudiar; a pesar de la existencia de un plan de formación de competencias en general, el desarrollo de actividades específicas ayudará a aumentar los estándares de eficacia haciendo énfasis en las competencias a formar.

Es factible debido a la apertura misma de la empresa de producción; existe viabilidad por el sector, el cual el rumbo de la investigación está dirigido, y mantiene utilidad, porque de la misma, se podrán desarrollar futuros estudios en diferentes tipos de empresa.

La satisfacción de las personas beneficiarias se da directamente con la organización que mira esta problemática como una necesidad, donde se desarrollarán los procesos de formación y desarrollo en competencias. Este tipo de implementación de

programa es relacional al desempeño que puedan manifestar las personas dentro de la organización como posibles sucesores de un cargo estratégico.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar los referentes teóricos sobre formación de competencias.
- Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a su manejo de evaluación y formación por competencias en los puestos claves.
- Elaborar la propuesta de plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves a partir del diagnóstico de la empresa.
- Validar el plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves.

1.5 Meta

Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

1.6 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Ofrecer un plan de formación por competencias para puestos claves, desarrollado a los posibles sucesores para cargos relevantes en la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de los recursos humanos hacia la gestión del talento humano

La sociedad, en los últimos años, ha tenido grandes avances, especialmente por el desarrollo de la tecnología y la ciencia. De igual manera, es fundamental recalcar los importantes aportes en cuanto a teorías organizacionales vinculadas a la productividad empresarial y el enriquecimiento de sus recursos, uno de ellos su personal. Estos recursos humanos han sido considerados por numerosos autores como el elemento más valioso de las organizaciones para la consecución de su éxito. Precisamente es sobre este punto que se ha logrado implementar tácticas de bienestar para los trabajadores; sin embargo, el logro efectivo de administrar el capital humano es emplear estrategias de formación que resguarden el talento de los colaboradores.

La revisión histórica sugiere que la administración de los recursos humanos ha pasado por varias etapas. Según Toffler (1995), la historia administrativa ha ocurrido por tres olas de desarrollo económico: la primera, basada en un sistema materialista del personal; la segunda, dentro de la ola industrial, se da la transición de personas consideradas elementos de producción a recursos que deben ser administrados; y la

tercera ola, conocida como la del conocimiento, sugiere dirigir al personal basados en las habilidades que deben desarrollar (citado en Barrera, 2001). Por lo tanto, la dirección de los trabajadores buscaba “humanizar” la carga del trabajo y brindar beneficios a los mismos; no obstante, el personal aún se lo consideraba dentro de un proceso productivo.

De modo concreto se consideraba a la administración de los recursos humanos como la acción que “consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal con el fin de contribuir a la obtención de metas de la empresa” (Chiavenato, 2011, p.140). Al sintetizar el concepto se menciona que a las personas en las organizaciones se las debe administrar para reproducir resultados esperados.

De igual manera, de forma tradicional, este tipo de administración se basaba en alinear los perfiles técnicos y experienciales de los candidatos con las descripciones del puesto, por lo que “recibían para su transformación productiva, como un recurso material, un tratamiento de sistema focalizado en la consecución, selección, contratación, adaptación, utilización, mantenimiento y finalmente, retiro” (Barrera, 2001, p. 238). Es así como la administración de los recursos humanos se realizaba a través de normas y políticas ordenadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales con poco impacto en el desarrollo personal, esto suscitaba a la satisfacción de unos e insatisfacción de otros.

El verdadero reto se encontraba en satisfacer los deseos de la organización sin dejar de lado las necesidades de su personal. Pero ¿cómo lo lograrían sin comprometer la

misión y visión de la empresa? Según Davenport y Prusak (2001), acabar con la tradicional gestión jerárquica y establecer un vínculo entre el individuo y la organización, para lograr un provecho mutuo. De este modo el potencial de su personal se dará a través de la medición del desempeño a través de sus conocimientos, habilidades y valores.

La administración de los recursos humanos debe transformarse para resguardar las capacidades del personal, así se da la gestión del talento humano. A través de esto se caracteriza al talento humano como “la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades) y por tanto identificar el potencial individual que poseen” (Moreno & Godoy, 2012, p. 61). Es así como se generará la maximización del personal que está dispuesto a desarrollarse con la empresa.

2.1.1 Planeación estratégica del talento humano

Al tener la transición de administrar recursos humanos a gestionar el talento en una organización, uno de sus objetivos es lograr una alineación con la planeación de estrategias. Esta acción a pesar de que en los últimos años ha tenido un mayor auge, James Walker en su libro titulado *Human Resource Planning* publicado en 1980, fue uno de los primeros en proponer que las estrategias de negocios estén vinculadas en el desarrollo de un plan de recursos humanos (citado en Bermúdez, 2014). Su implementación no ha podido dar sus pasos debido a un pensamiento mecanicista de los altos mandos con respecto a sus colaboradores.

Entonces, la planeación estratégica del talento humano buscará una concordancia lógica entre desarrollar a su personal y cumplir con la visión del negocio. “La planificación efectuada por la dirección de recursos humanos, debe estar vinculada a la estrategia empresarial, a las capacidades de la organización y a las estrategias del personal” (Ayala, 2013, p. 18). Esto llevará a que se identifique la dirección en la que se debe encaminar al talento humano con proyecciones al futuro convirtiéndolo en un socio estratégico en la organización.

Varias investigaciones han apostado con este nuevo paradigma que los ha llevado a resultados altamente significativos. Uno de ellos es el estudio empírico desarrollado por Aragón y Sánchez (1999), en el que comprobaron que las pymes más competitivas son aquellas que muestran mayor interés en formar su capital humano. Esta gestión resultó en aclarar que se puede contar con un personal con capacidades avanzadas para una posición competitiva en el mercado (citado en Aguilar, 2014). Por lo tanto, hoy en día las empresas aplican dinámicas de ajuste para reconstruir sus procesos estratégicos en cuanto a los colaboradores.

De igual manera, se ha despertado un gran interés en la capacitación con el fin de formar profesionales eficientes. Esta proposición irá de la mano con la visión estratégica actual que es transferir conocimientos individuales que forjen el conocimiento organizacional. Aguilar (2014) menciona que la planeación estratégica del talento humano ayudará a las empresas a conseguir su visión y cumplir su misión, al tener trabajadores bien entrenados y mantener una buena calidad de vida en el trabajo. Todo esto generará que se desarrollen comportamientos socialmente responsables para con la misma empresa y sus recursos.

2.1.2 Preservación del talento humano

Debido a la gestión estratégica del talento humano, surge una necesidad real al momento de cumplir con sus objetivos, que es retener el capital humano. Prieto (2013) sostiene que las prácticas en gestión humana juegan un papel fundamental en la adquisición, retención y desarrollo de los colaboradores para su desempeño organizacional. En consecuencia, será importante que las empresas otorguen atención prioritaria a la retención estratégica de sus trabajadores, como uno de los objetivos más cardinales de la gestión del talento humano.

Pero ¿cuál es la verdadera importancia en retener el personal? Esta radica en que influye en la rentabilidad misma de una empresa. Si su talento humano se va, la organización comenzará a debilitarse, sin duda alguna; debido a que no es sencillo encontrar reemplazos efectivos. Se ralentizarán los procesos que lo integran y dificultarán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así como entra en juego el desarrollo de personas, en donde se brinda posibilidades de crecimiento y rotación en la misma compañía. Prieto (2013) sugiere que con “el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione, brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría, con mayores responsabilidades y mejor remunerado, basado en su preparación y capacidades” (p. 44). Cabe resaltar que con base en esta concepción de desarrollo del personal es que se crean los planes de carrera y planes de sucesión como estrategias de resguardar el talento en la organización.

Consecuentemente el objetivo esencial de estos planes de desarrollo es retener personas clave, destacados por su eficiencia. Calderón (2007) considera que es importante mantener a las personas clave, puesto que son quienes poseen el conocimiento, experiencia y habilidades en la realización del trabajo (citado en Figueroa, 2014). Para todo esto, se han incursionado en diseños propios para la formación de personas con el objetivo de evaluar los métodos y prácticas en la gestión del talento humano.

2.2 Plan de sucesión

Las empresas deben asegurar la continuidad de su personal debido al talento que poseen, que es el motor para lograr los objetivos propuestos. Muchas veces esta falta de interés en preservar el capital humano recae en frecuentes motivos de movilidad laboral; uno de ellos son las pocas oportunidades de desarrollo y ascenso (Robbins & Judge, 2013). Las organizaciones deben contar con políticas de formación que atraigan a sus colaboradores. Es como se crea la herramienta conocida como plan de sucesión. El proceso de sucesión mantiene una dinámica empresarial y asegura la permanencia del negocio. Todo esto impacta a la motivación de los empleados y así obtener resultados reales de productividad y retención de talentos.

Los planes de sucesión son parte del crecimiento de la empresa a través del tiempo. Según Drucker (2010), estos se encuentran dentro de un proceso estratégico que tiene por finalidad mantenerse alerta en el caso de que los empleados clave se retiren de la compañía (citado en Castro, 2016). Asimismo, Soto (2013) expresa que las personas a suceder deben poseer similares competencias en el cargo para evitar inconvenientes

de continuidad productiva. Por lo que, en general, los planes de sucesión se encuentran dentro de la planificación en cuanto a las posiciones críticas y su finalidad es conocer el potencial de los trabajadores que pueden ocupar cargos claves en un futuro, para que la empresa se mantenga competitiva y pueda cubrir las demandas del mercado.

La falta de una correcta sucesión puede originar conflictos que generen incertidumbre, no sólo al personal, sino también a proveedores y clientes. Según Romano y Redondo (2016), el desempeño de la empresa está relacionado por la forma en cómo se desarrollen las sucesiones. En otras palabras, la sucesión debe ser dirigida, reflexionada y creada de manera oportuna. Por lo tanto, perder a una persona clave implica malgastar experiencia y habilidades a través del tiempo (Deloitte, 2010). Donde se lo puede aminorar con un programa efectivo de sucesión, para que la empresa trabaje sin importar el cambio que exista en su dirección.

2.2.1 Objetivos de los planes de sucesión

El objetivo esencial de la sucesión es reconocer el talento para poder desarrollarlo. Es así como todos los procesos de formación deben cerrar brechas y ajustar los perfiles de cada posible sucesor con la posición que podrían ocupar en un futuro. La determinación de las sucesiones comprende acciones de gestión para preparar a las personas a suceder y lograr resultados óptimos (Rudas, Parra & Rodríguez, 2014). Por lo tanto, la persona que toma la posta buscará mantener un equilibrio para la continuidad normal de la empresa. Alles (2009), menciona objetivos específicos acerca del plan de sucesión, como se puede ver en el gráfico 2.1, a continuación.

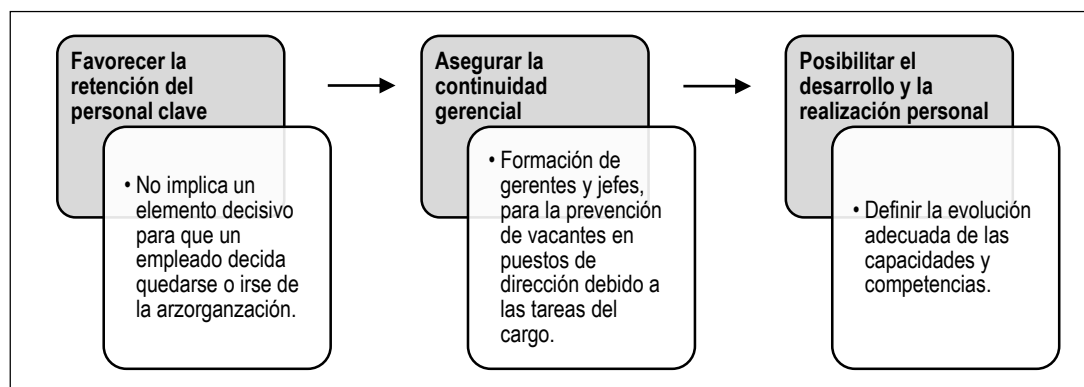


Gráfico 2.1 Objetivos del plan de sucesión.

Fuente: Esta reseña fue desarrollada por M. Alles (2009) en su libro acerca de programas de desarrollo para las personas y continuidad de las empresas. (Ver *Construyendo Talento*, publicado en el año 2009 por Ediciones Granica S.A. (Argentina)). Derechos de autor por Ediciones Granica S.A.

En consecuencia, este tipo de programa mantiene una relación directa con la preservación del capital intelectual y la continuación de la planificación estratégica de la empresa.

2.2.2 Beneficios del plan de sucesión

Los planes de sucesión brindan a la empresa ventajas competitivas frente a otras empresas de similares características dentro de un mercado. El preservar el talento humano de los posibles sucesores involucra que se desarrollen a través del tiempo y que continúen con las tareas estratégicas de las posiciones clave. Para Baldwin (2010) los beneficios que implica crear sucesiones dentro de una organización se pueden notar en la Tabla 2.1, a continuación.

Tabla 2.1*Beneficios de un buen plan de sucesión*

#	Contenidos
1	Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
2	Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa.
3	Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
4	Mayor motivación de empleados y directivos clave, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Fuente: Esta información fue propuesta por D. Baldwin (2010) en su estudio acerca de las estrategias para la planificación de la sucesión (citado en Castro, 2016). (Ver *Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria*, tesis de maestría publicada en el año 2016 por la Universidad de Chile, Santiago). Derechos de autor por la Universidad de Chile.

Consecuentemente, a la par con las ventajas del plan de sucesión se da por añadidura la generación de compromiso y motivación en la empresa y con sus procesos. La organización estará mejor estructurada y resguardará el desenvolvimiento de todos los involucrados para el cumplimiento de metas y acción de la planeación estratégica, que involucra la gestión del talento humano.

2.2.3 Determinación de cargos críticos en la empresa

Al entender la importancia y los beneficios que los planes de sucesión dan a las empresas, y antes de conocer el diseño de las mismas, es sustancial determinar las posiciones clave que merecen sucesiones. Un cargo crítico es entendido como aquellas tareas y funciones que están vinculadas a procesos esenciales en la organización, y que necesitan mantener su continuidad, de igual manera, dichos cargos representan altos costos de reemplazo (Sidgman, 2010). Por lo tanto, estos puestos permiten la sustentabilidad del negocio, y protegen la secuencia operacional, al orientar las competencias identificadas para una correcta sucesión.

De manera adicional, la identificación de los cargos críticos defiende la confiabilidad de sus colaboradores, donde se establecerán las pautas adecuadas de habilidades que requerirá la persona para ocupar dicho puesto y facilitar de este modo la dirección del talento humano en la empresa.

2.2.4 Diseño de un plan de sucesión

Una vez identificados los cargos críticos, es cardinal señalar que es decisión de cada organización implementar en su gestión del talento humano el diseño de planes de sucesión. Y es que en pleno siglo XXI todavía se discute su aplicabilidad, a pesar de que se conocen todos sus beneficios anteriormente mencionados. Sin embargo, el debate al respecto es esencial, dado que “muchas organizaciones aún no lo han incorporado y muchos directivos se preguntan sobre su factibilidad” (Escorcia, 2014, p. 26). Es así como varios trabajos comprueban su valía; este es el caso del estudio realizado por Campos y García (2012), en el cual señalan resultados decisivos, al mantener la continuidad de la empresa mediante la formación de sus sucesores a través de planes de desarrollo. Este y más ejemplos serán el eje para que las empresas diseñen sus sucesiones.

Los planes de sucesión son programas organizacionales que mantienen una dinámica sujeta a cambios de mejora, por lo que son abiertos y todos los involucrados deben saberlo. Por otro lado, deben ser clarificadas todas las normas vinculadas, para no crear incertidumbre y malestar en el personal. Las personas designadas para la sucesión deben conocer la importancia de este proceso, con el objetivo de que se trabaje para reducir las brechas entre su perfil y lo que requerirá el futuro puesto.

Gabour (2007) diseñó los pasos a seguir para la creación de planes de sucesión, como se puede ver en el gráfico 2.2, a continuación.

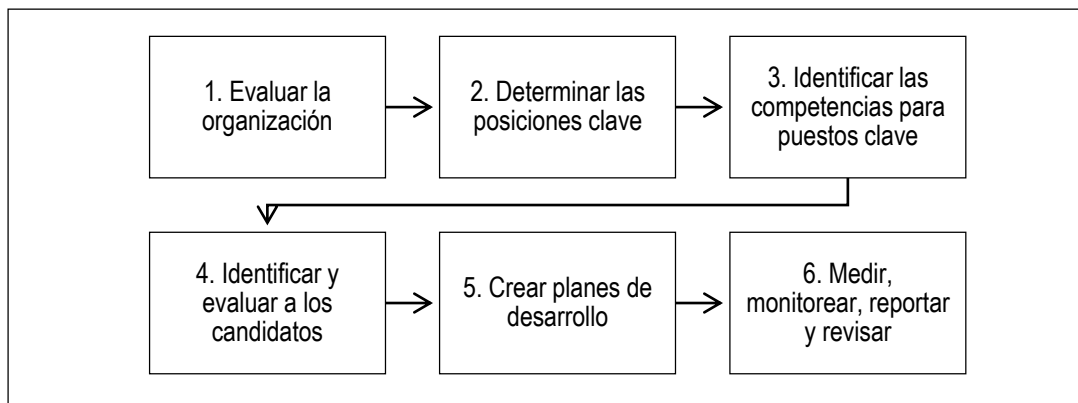


Gráfico 2.2 Procedimiento para el diseño de un plan de sucesión.

Fuente: Esta información fue desarrollada por C. Gabour (2007) en su estudio acerca de la planeación básica para las sucesiones (citado en Ayala, 2013). (Ver *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*, tesis de maestría publicada en el año 2013 por la Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey). Derechos de autor por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Con este procedimiento se puede asegurar la eficacia de este programa. A pesar de eso, existirá un seguimiento de los participantes para el acortamiento de las brechas existentes. Es sustancial recalcar que no existe una fecha cierta para la asunción de las nuevas actividades, esto dependerá de la naturaleza y decisiones a tomar del ocupante del puesto clave.

Antes de que los planes de sucesión sean diseñados y se pongan en práctica, se deberá analizar si la organización se encuentra preparada para ello, es decir, que todos los cuestionamientos acerca de este programa han sido resueltos, y no existen objeciones para una libre comunicación acerca de las sucesiones.

El primer paso en el diseño de este programa es determinar su alcance e identificar para qué puestos se diseñarán los planes de sucesión. Es recomendable revisar el organigrama empresarial y determinar las posiciones relevantes orientadas en la

estructura de los puestos. Una vez designados, se opta por señalar a los posibles sucesores. Al respecto Alles (2009) menciona que los mismos deben someterse a evaluaciones en donde sean medidas sus competencias y/o valores, conocimientos y experiencia. Se podrá designar a más de un posible sucesor y para ello están las evaluaciones previas. Asimismo, se crean planes de formación para todos los participantes donde se incluyen actividades referentes a sus necesidades de desarrollo. Un resumen de lo anteriormente mencionado se lo puede apreciar en el gráfico 2.3, a continuación.

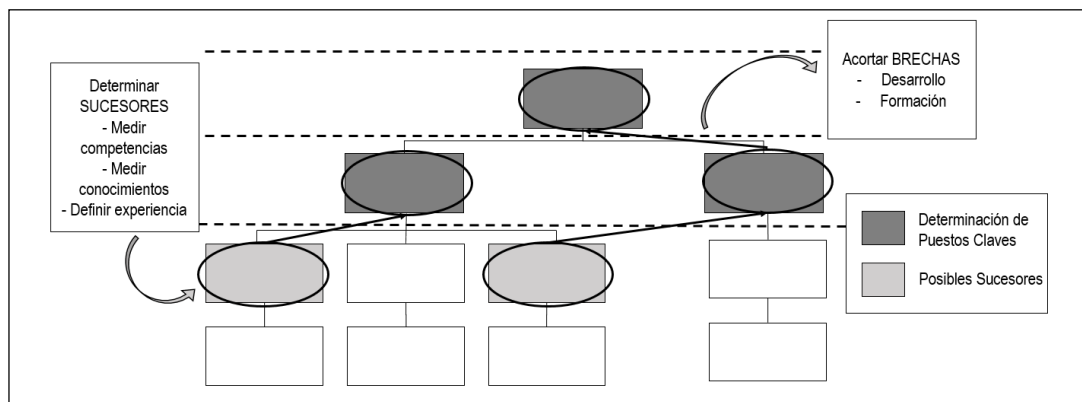


Gráfico 2.3 ¿Cómo iniciar un plan de sucesión?

Fuente: Esta reseña fue desarrollada por M. Alles (2009) en su libro acerca de programas de desarrollo para las personas y continuidad de las empresas. (Ver *Construyendo Talento*, publicado en el año 2009 por Ediciones Granica S.A. (Argentina)). Derechos de autor por Ediciones Granica S.A.

Se debe tener en cuenta que el modelo expuesto busca mantener un mayor realce a la evaluación de los posibles sucesores, caso contrario para el puesto clave, si no se designa a una persona dentro de la empresa, se requerirá contratación externa, lo que provocaría un costo adicional a los recursos en reclutamiento y selección.

Existen varios modelos para el diseño de planes de sucesión. Vélez, Holguín, De la Hoz-Durán y Gutiérrez (2008) adaptaron un modelo que plantea tres elementos esenciales para las sucesiones exitosas: la motivación, las herramientas y la acción (citado en Goyzueta, 2013). Estos factores se encuentran interrelacionados dentro de

la empresa y proyectados hacia fuera de la misma. Su eje central es la sucesión y en todo el ciclo, ésta recibe influencias de los elementos anteriormente mencionados, así como, el apoyo extrínseco. El ciclo se lo puede ver en el gráfico 2.4, a continuación.

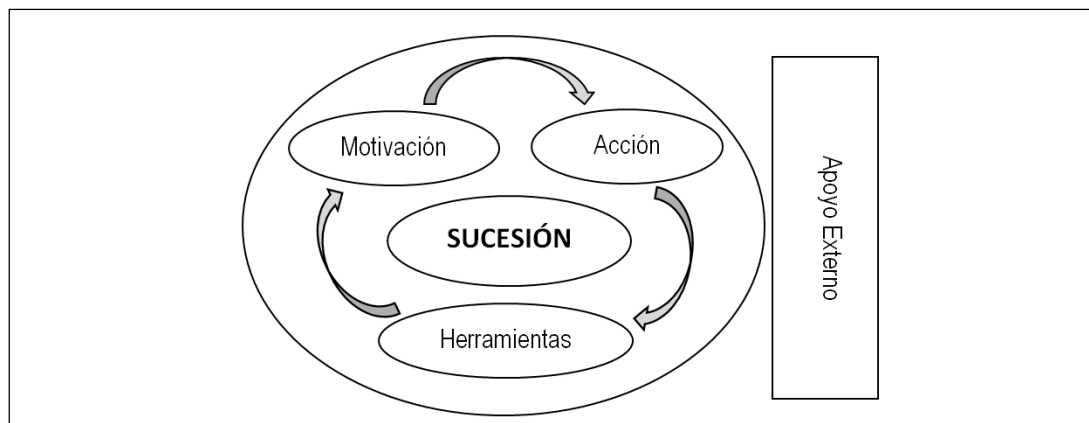


Gráfico 2.4 Modelo de sucesión.

Fuente: Esta información fue propuesta por Vélez, Holguín, de la Hoz-Durán y Gutiérrez (2008) en su estudio acerca de las dinámicas de la empresa familiar pyme en Colombia (citado en Goyzueta, 2013). (Ver Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, publicado en el 2013 por la *Revista Perspectivas*, 31(s.n.), 87-132). Derechos de autor por la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Cochabamba.

El elemento de la motivación es el pionero para que se desenvuelva el ciclo, debido a que los involucrados al ser comunicados desarrollan compromiso y altos niveles de satisfacción. Las herramientas son los elementos materiales indispensables para que se den las sucesiones, como, por ejemplo, los procedimientos, las evaluaciones, los acuerdos, entre otros. Y la acción será parte del traslado de las funciones de los puestos claves a los posibles sucesores, debido al retiro de sus ocupantes originales.

Al conocer el diseño y aspectos generales de los planes de sucesión, es necesario tener en claro las diferencias existentes con los diagramas de reemplazo que, por lo general, suelen ser confundidos con las sucesiones antes mencionadas. Ambos poseen similitudes en cuanto a su objetivo por la preservación del talento humano en las organizaciones. Sin embargo, el contraste se da en que los planes de sucesión no tienen plazos precisos para la asunción de los cargos críticos a diferencia de los

reemplazos. De igual forma, en los planes de sucesión pueden existir más de un participante, mientras que en los diagramas de reemplazo se designa a una sola persona, por lo que se genera mayor compromiso de la empresa para con el mismo.

2.3. Competencias

Al conocer el diseño de un plan de sucesión, se debe recalcar la importancia de evaluar a los posibles sucesores, no solamente al definir su experiencia y medir sus conocimientos, sino también tomar en cuenta otro relevante cambio en la gestión del talento humano, que es el amplio concepto de competencias. De forma tradicional, los rasgos de las personas para cubrir las necesidades del puesto estaban basados únicamente en alcanzar el éxito, mas no como parte de su desarrollo personal; por consiguiente, sale a luz el tema de las competencias.

La carta de presentación de un colaborador se la registra a través de su trabajo. Este “saber hacer” es una competencia laboral, y se sitúa como un elemento intrínseco de la persona que puede formarlo conforme los requerimientos del cargo. Asimismo, Mitrani, et.al. (1992) deja en claro que las competencias no sólo deben ser atendidas como rasgos psicológicos, sino como comportamientos observables (citado en Gil-Flores, 2007). Esto debe estar relacionado con la motivación empleada en la organización para la consecución de la visión de la misma.

Las competencias comienzan a ser nombradas a partir del año 1973 al ser parte de la teoría de la motivación humana propuesta por David McClelland. El autor aseguraba que a las competencias se las debía registrar directamente con las personas en su

puesto de trabajo, y su correlación era determinada con las características de aquellos que eran exitosos y de los que no lo eran (Alberto & Rosales, 2015). Los resultados apuntaban a que sus conductas se encontraban relacionadas con estándares de efectividad en la realización de las actividades.

Las competencias han sido determinadas por diversos autores a lo largo del tiempo. Spencer y Spencer (1993) las determinan como características profundas de las personas relacionadas a su actuar en el puesto de trabajo, lo que las lleva a marcar un desempeño eficiente en sus tareas (citado en Le Boterf, 2001). Es el conjunto de recursos relacionados con el conocimiento, aptitudes y elementos del ambiente. Así lo ilustra el “modelo del iceberg” en el gráfico 2.5, a continuación.

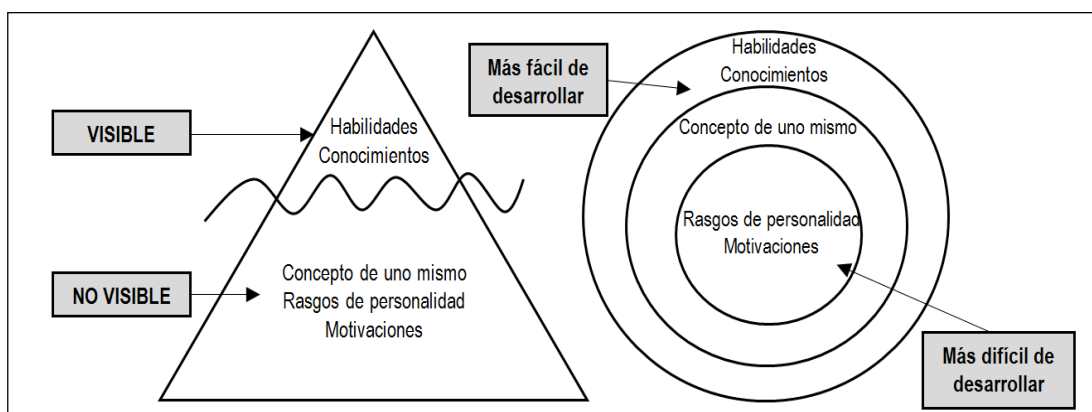


Gráfico 2.5 Modelo del iceberg.

Fuente: Esta información fue propuesta por Spencer y Spencer (1993) en su libro acerca de las competencias laborales (citado en Alles, 2011). (Ver *Diccionario de Competencias*, publicado en el 2011 por Ediciones Granica S.A. (Argentina)). Derechos de autor por Ediciones Granica S.A.

Por lo tanto, los conocimientos y habilidades tienden a ser superficiales y relativamente fáciles de desarrollar, es por ello, que la mejor manera de formarlos se los hace mediante el entrenamiento y la capacitación. Mientras que las motivaciones, los rasgos de personalidad y el concepto de uno mismo son competencias más difíciles de desenvolver y por consiguiente de evaluar, lo que conlleva a que se analice de una manera más profunda de acuerdo con los requerimientos del cargo.

Otra definición esencial es la otorgada por la Oficina Internacional del Trabajo (2010), que indica que es la capacidad práctica para realizar exitosamente una actividad laboral enteramente identificada. La competencia laboral no es una perspectiva de logro en el cumplimiento de un trabajo, es una capacidad existente y demostrada.

Las competencias pueden ser innatas o estar dentro de un programa de desarrollo para la formación de habilidades, en beneficio del crecimiento personal y profesional. Y, de acuerdo con lo anteriormente manifestado, en una empresa, la medición de las competencias debe encontrarse en situaciones abiertas, para que así las personas generen conductas cómodamente detectadas (Fernández & Fajardo, 2005). De esta forma se relacionará los comportamientos manifestados con situaciones similares encontradas en el pasado.

Finalmente, Alles (2011), experta en la aplicación de sistemas de gestión del talento humano por competencias, hace hincapié que este término “inicia en una intención, que es el motivo o característica que origina el comportamiento” (p. 289); la misma que dará como resultado la causa de su accionar para lograr resultados óptimos.

2.3.1 Importancia de las competencias

Las competencias determinadas en la organización hoy en día son esenciales en la competitividad empresarial. Se ha mencionado que las competencias son individuales y propias de cada persona. Por tanto, es importante preguntarse ¿cuál es su relación con las empresas? La respuesta se encuentra en la naturaleza misma de

las organizaciones, las cuales mantienen una integración de sus objetivos estratégicos con el desarrollo de las características particulares de cada uno de sus colaboradores.

Adoptar competencias en la gestión del talento humano brinda a las organizaciones una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) presentan algunos beneficios, entre los cuales se encuentra: la utilización de un lenguaje común para todos los trabajadores a través de las competencias y la facilidad de comparar el perfil del empleado y el perfil competencial del cargo para que se pueda dar la formación de personas (citado en Gil-Flores, 2007). Todo esto, con el objetivo de focalizar los esfuerzos de todos los involucrados hacia la obtención de respuestas esperadas.

Asimismo, la importancia de las competencias radica en las características que poseen. Para Fernández (2005) las competencias permiten que se ligen las capacidades empresariales con las cualidades de los individuos; se pueden notar en la Tabla 2.2, a continuación.

Tabla 2.2

Características de las competencias

#	Contenidos
1	Son independientes de la estructura organizacional de la empresa.
2	Son propias de cada organización o empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
3	Son privativas de las personas, que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
4	Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, por las personas o la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado o del negocio.

Fuente: Esta información fue desarrollada por J. Fernández (2005) en su estudio acerca de la gestión por competencias. (Ver *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*, publicado en el año 2005 por Pearson Educación S.A. (España)). Derechos de autor por Pearson Educación S.A.

Por consiguiente, las competencias, a pesar de que son parte de cada uno de los individuos, no dejan de ser comportamientos que pueden ser variables en cuanto a las

necesidades de la organización, las cuales mantiene una alineación a su situación estratégica y entorno.

2.3.2 Clasificación de las competencias

Comprendida la importancia y características que poseen las competencias en el trabajo, muchos autores han realizado varias consideraciones en cuanto a su tipología. Rábago López (2010), por ejemplo, menciona que, de manera común, en cada organización se deben definir las competencias de uso empresarial, y aquellas que son específicas de cada nivel; por lo que su establecimiento debe estar directamente involucrado con los planes estratégicos de la compañía, así como también con la experiencia previa de los colaboradores.

Una de las primeras clasificaciones de las competencias fue manifestada por Boyatzis (1982), quien establece a las competencias esenciales, aquellas que requieren ser mostradas por los colaboradores de forma suficiente y de acuerdo con la naturaleza del trabajo; y las competencias diferenciadoras, que reconocen una adecuada distinción de la actuación de unos y otros (citado en Gil-Flores, 2007). Todo ello influye de una manera general en el establecimiento de sus competencias para que pueda ser evaluado el desempeño.

El nuevo paradigma del talento humano busca que las competencias sean examinadas bajo una visión integrada. Es así como Echeverría (2002) señala a las capacidades de corte profesional como la suma de los componentes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. En consecuencia, los sujetos comprenden los conocimientos técnicos de

su cargo, la metodología que deben seguir para la realización de sus tareas, combinados con sus características personales y manteniéndose participativos para el alcance de los objetivos organizacionales.

El proyecto por realizarse estará definido bajo los criterios de Alles (2008), cuya clasificación está detallada en el gráfico 2.6, a continuación.

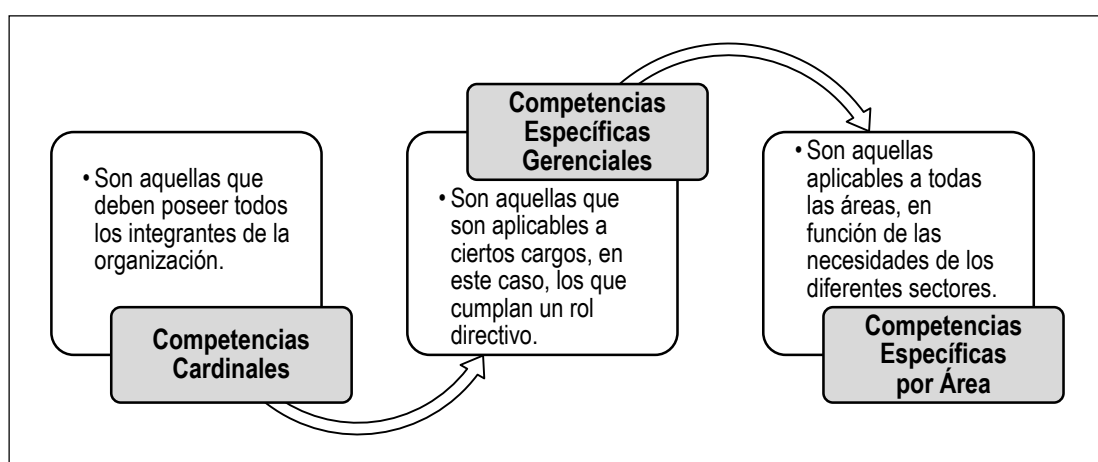


Gráfico 2.6 Tipos de competencias.

Fuente: Esta información fue propuesta por M. Alles (2008) en su libro acerca de la administración de los recursos humanos. (Ver *Dirección estratégica de los recursos humanos*, publicado en el 2008 por Ediciones Granica S.A. (Argentina)). Derechos de autor por Ediciones Granica S.A.

Esta tipología suele ser sometida a evaluaciones y mediciones para el desarrollo de las competencias en los colaboradores, para que de este modo se ajusten a la gestión del talento por competencias, como propuesta al implemento de cambios importantes para la compañía.

2.3.3 Gestión del talento humano por competencias

Anteriormente se señaló el proceso que siguieron las empresas para dar mayor bienestar a su personal de manera integral, conocida como la gestión del talento humano. Esta administración se preocupa en integrar, transferir y fortalecer el

conocimiento. Ahora que se conoce la conceptualización de competencias y la importancia que agrega al marco estratégico empresarial, ¿es posible que se pueda obtener una gestión del capital humano basado en competencias? Muchos autores ya han respondido esta pregunta al crear modelos alineados a los subsistemas de los recursos humanos como: reclutamiento, selección, evaluación, compensación, desarrollo y formación.

La gestión por competencias ha dado grandes pasos en el ámbito empresarial. “Es un estilo de dirección para guiar el talento humano desde la alta gerencia hasta abarcar todos los integrantes de la organización para que aporte sus mejores cualidades profesionales y personales” (Morillo, 2012, p.52). Por lo que las competencias son un grupo de conocimientos y experiencias del trabajo unidas a los rasgos mismos de las personas.

Este enfoque por competencias reconoce que todas las personas en una empresa poseen diferentes características que permiten un desempeño diferenciado. Tobón (2006) sugiere que debe estar inmerso en diversas tendencias sociales y económicas. Todo ello lleva a que la organización se oriente hacia sus trabajadores y que los mismos posean competencias clave para una mayor competitividad en el mercado. La gestión sugerida, desde un punto de vista personal, logra mayores niveles de motivación y compromiso, que permite la realización de sus actividades asociadas con sus destrezas, conocimientos y experiencia.

La gestión del talento humano por competencias determina los principales acuerdos de la planificación de los trabajadores. A partir de un ejemplo se explica la

importancia del sistema. El estudio realizado por Nordhaug (2010) acerca de estrategias tradicionales de gestión del personal frente al análisis de las necesidades del desarrollo de competencias, en donde, según la información de 3 877 empresas en 21 países, se determina que 9 de cada 10 empresas dan relevancia a los planes de formación de competencias (citado en Rodríguez, 2015). Por lo tanto, de esta manera, las compañías agregan valor a sus procesos, se mantienen diferentes frente a otras organizaciones y aseguran su permanencia en el tiempo.

2.3.4 Competencias en relación con el puesto de trabajo

Los perfiles de cargo son la información de la ubicación de un puesto dentro de la organización. “El diseño del puesto es la especificación de su contenido, métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los personales de su ocupante” (Chiavenato, 2011, p. 204). En consecuencia, permite comprender una posición definida en el organigrama de manera estructurada y que la persona pueda desempeñarse correctamente en el puesto.

En la gestión del talento humano por competencias, la definición de los puestos de trabajo se basa en mantener una concordancia entre el cargo y la persona. Cuanto mayor sea el ajuste entre los requisitos de la posición y las competencias del trabajador, mejor será su desenvolvimiento que genere satisfacción laboral, que a su vez prevén la retención del talento humano. Sandoval y Pernaletе (2014) proponen un modelo, en donde se expone la importancia de la gestión por competencias y los perfiles de cargo. El modelo se lo puede observar en el gráfico 2.7, a continuación.

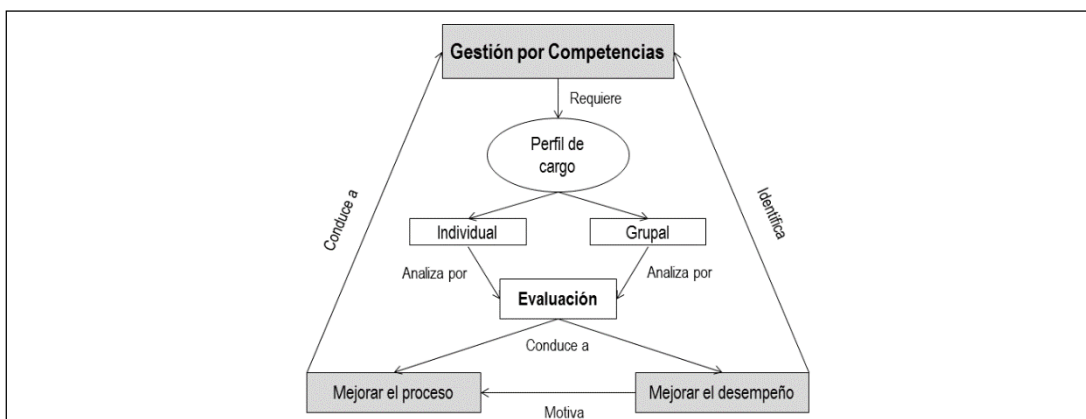


Gráfico2.7 Gestión del perfil del cargo por competencias.

Fuente: Este modelo fue desarrollado por F. Sandoval y D. Pernalet (2014) en su artículo acerca del marco de trabajo en la gestión del talento humano. (Ver el Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales, publicado en el 2014 por *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32). Derechos de autor por la Universidad de Zulia.

Con este sistema se quiere garantizar todos los aspectos de la organización para que se encuentren ordenados y plantear mejoras para gestionar los perfiles de cargo. Las competencias se establecen dentro del análisis para identificar el perfil y desarrollar estas características, de tal modo que permita evaluar el desempeño, con el fin de mejorar la dirección del capital humano.

2.3.5 Formación del personal por competencias

La dirección estratégica de los recursos humanos por competencias consta de subsistemas que permiten un adecuado desenvolvimiento del talento humano en la organización. Uno de ellos es el subsistema de formación en competencias, que, según Tobón (2006), es un enfoque dirigido a potenciar las competencias identificadas. En él se integra la práctica en las diferentes tareas y se fomenta el aprendizaje continuo.

La formación en competencias se mantiene como pilar del crecimiento personal y el desarrollo empresarial. Hay variables que están relacionadas con este subsistema, como: desempeño, competitividad, responsabilidad, compromiso y satisfacción incluso en procesos complejos. De igual manera, un apropiado diseño de formación se lo hará a través de la comprensión de la brecha de los perfiles competenciales y los perfiles requeridos por la organización.

Un modelo de formación por competencias permite mejorar los comportamientos de los trabajadores, y que puedan adquirir un grado más alto de competencias en el desempeño de sus funciones. De igual manera, los beneficios de este modelo brindan oportunidades de crecimiento en un mercado competitivo. Así lo señala Villardón (2015) cuando sostiene que darle un papel importante a la formación mejora la empleabilidad e incrementa las habilidades de las personas para el alcance de las metas de la organización.

Por último, la formación va de la mano con los planes de desarrollo de la organización, entre los cuales se encuentran los planes de sucesión, con lo que se disminuyen ciertos problemas que se dan en cuanto al rendimiento y seguridad de los colaboradores. Valencia (2005) menciona que el desarrollo conjunto de las competencias con la experiencia obtenida en el puesto de trabajo se produce cuando el concepto de aprender a aprender se pone en marcha (citado en Rudas, Parra & Rodríguez, 2014). Por lo tanto, en el desenvolvimiento de las actividades, los trabajadores más allá del conocimiento, juega un papel importante la actitud y aptitud en el desarrollo mismo del cargo que ocupan.

2.3.5.1 Diseño de un plan de formación por competencias

El diseño de un plan de formación por competencias, si bien tiene el propósito de alcanzar un nivel superior, no debe omitir la preocupación de la organización por resguardar su capital intelectual, debido a que esto garantiza su sustentabilidad. De modo que aliente a los empleados a que fortalezcan sus expectativas de la empresa y aumenten sus aptitudes para el puesto desempeñado (Massa, 2014). Es una herramienta de capacitación para los colaboradores, que logra que su estancia en la empresa sea placentera y beneficiosa para ambas partes en la búsqueda de la visión.

Para el diseño del plan de formación, Alles (2009) menciona la importancia de cerrar una brecha, es decir, que no existan necesidades muy grandes de desarrollo entre un individuo y el puesto futuro a ocupar, especialmente cuando se incluyen los planes de sucesión. Massa (2014) analiza las fases necesarias para implantar un subsistema de formación, que se encuentra explicado en el gráfico 2.8, a continuación.

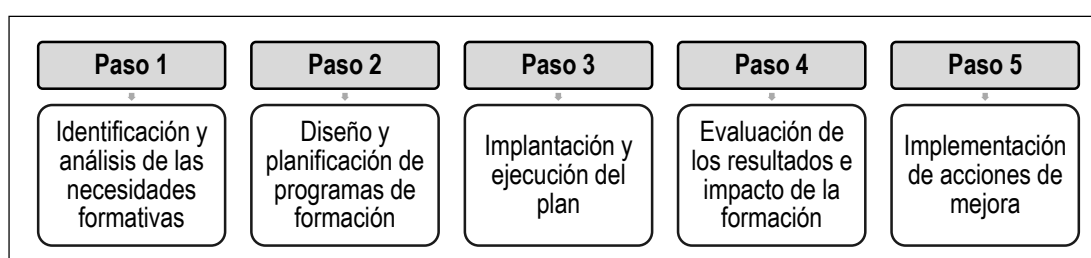


Gráfico 2.8 Fases para la elaboración de un plan de formación.

Fuente: Esta información fue desarrollada por C. Massa (2014) en su estudio acerca de la metodología de formación. (Ver *Metodología para la elaboración de un plan de formación para el profesorado de los grupos de alto rendimiento académico*, tesis de maestría publicada en el 2014 por la Universitat Politècnica de Valencia, Valencia). Derechos de autor por la Universitat Politècnica de Valencia.

La meta se simplificará en obtener las mejores capacidades del personal a través del aprendizaje y desarrollo de las diferentes competencias, y con ello el aumento de la productividad de los trabajadores.

En la formación se encuentran los responsables del programa, que velarán por que los objetivos se cumplan. Uno de ellos es el área de Talento Humano, cuya función es administrar los diferentes programas. Otro es el conjunto de instructores o entrenadores internos, quienes dan apoyo al fortalecimiento de las competencias. Finalmente, se incluyen a los involucrados, que reciben la acción de formación.

Para reducir las brechas de las capacidades, Alles (2009) sostiene que “todos los caminos son posibles” (p. 181), para alcanzar con los estándares requeridos por la empresa. Debido a esto, la autora propone métodos de formación, en el cual incluye el autodesarrollo, que es la voluntad misma de la persona para mejorar. También se encuentra el entrenamiento, en el cual una persona de mayor experiencia sirve de guía para el trabajador que se encuentra en el programa de formación.

De igual manera, Alles (2009) propone una nueva forma de aprendizaje que es el codesarrollo, que nace como una acción conjunta entre los participantes y los responsables para el desarrollo de las competencias y conocimientos. Se presenta el tema, se pone en juego las competencias de la empresa, los participantes reflexionan y autoevalúan sus logros obtenidos por el taller de codesarrollo y, finalmente, se establecen planes de acción, conformados por actividades a desenvolver tanto dentro como fuera de la empresa para la potencialización de las competencias.

No se debe dejar de lado a los planes de sucesión, que son la temática fundamental en este proyecto. Estos deberán contener la formación con el objetivo de minimizar las brechas entre los sucesores y los puestos a suceder. Para ello, se crearán planes de formación individual para focalizar los mejores caminos que haga que la persona que

va a tomar la posta pueda alcanzar un nivel superior y cumplir con las responsabilidades de un puesto clave. A medida de resumen de este modelo, en el gráfico 2.9, se detallan los pasos para el cumplimiento de este subsistema del talento humano a continuación.

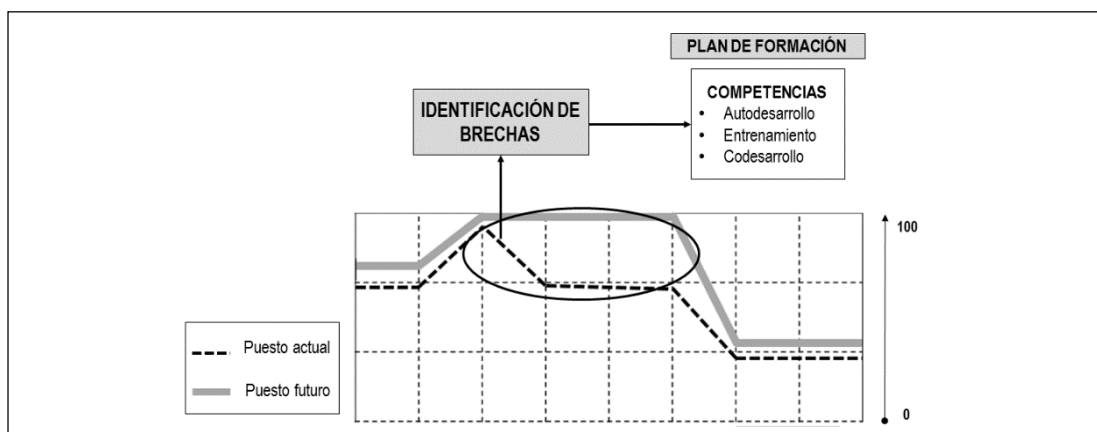


Gráfico 2.9 Plan de desarrollo individual.

Fuente: Esta reseña fue desarrollada por M. Alles (2009) en su libro acerca de programas de desarrollo para las personas y continuidad de las empresas. (Ver *Construyendo Talento*, publicado en el año 2009 por Ediciones Granica S.A. (Argentina)). Derechos de autor por Ediciones Granica S.A.

El programa de formación aporta al saber mediante la capacitación, las capacidades se hacen útiles y prácticas por el entrenamiento que se da, para procurar ser mejor persona en el ámbito laboral y modificar las actitudes hacia el “querer hacer” en las funciones y tareas del puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología

3.1.1 Enfoque de la investigación

El estudio mantuvo un enfoque mixto que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder a un planteamiento del problema” (p. 532). Por lo tanto, los hallazgos obtenidos son más completos, lo cual implica mayor confianza y mejor entendimiento de los resultados.

La modalidad cualitativa utilizada permitió recolectar información referente a las competencias sin medición numérica y refinar preguntas de investigación a través de las descripciones y observaciones (Guelmes & Nieto, 2015). Además, permitió aumentar la comprensión y el conocimiento del contexto estudiado para el desenvolvimiento de los aspectos relacionados con el objetivo del proyecto.

La modalidad cuantitativa logró que la información obtenida mediante los datos cualitativos pueda incluirse dentro de la evaluación misma de las competencias, al

ponderarlas en niveles de desarrollo, donde se utilizó el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento.

3.1.2 Alcance de la investigación

El alcance utilizado en este proyecto es descriptivo, lo cual facilitó la recolección de información sobre los conceptos y variables manejados. Se debe recordar que la meta de los estudios descriptivos es describir los fenómenos, situaciones y contextos que buscan detallar las características del grupo estudiado y la temática misma del proyecto, en este caso, el análisis de las competencias para la sucesión de puestos claves dentro de una empresa.

La descripción se la ejecutó después de la exploración, y se la utilizó para organizar los datos encontrados para así dar paso con las explicaciones, y de esta manera someterlas a prueba o validación (Abreu, 2012). Se utilizaron algunos de los métodos de recopilación de datos aplicados a estudios descriptivos, como la herramienta de diagnóstico y la herramienta de evaluación de las competencias para los puestos claves y sus posibles sucesores.

3.1.3 Tipo y diseño de la investigación

El diseño utilizado abordó la modalidad mixta del proyecto de desarrollo, en la cual se tomaron en consideración tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Desde la modalidad cuantitativa se aplicó el diseño no experimental-transversal. Fue no experimental debido a que no existe manipulación intencional de las variables de

estudio y sólo se observan las situaciones ya existentes. Fue transversal porque la información recopilada fue en un momento único en el tiempo, con el propósito de describir estas variables e interrelacionarlas en el periodo dado.

Dentro de la modalidad cualitativa, el tipo de investigación desarrollada fue el diseño investigación-acción participativa. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que se cumplen tres fases investigativas: observar, al determinar el problema y recolectar datos; pensar, al realizar un análisis e interpretación pertinente de la información; y, actuar, al resolver el problema planteado e implementar mejoras, que en el caso del proyecto de desarrollo es una propuesta de formación en competencias. Con todo ello, se mantuvo una participación de todos los involucrados al detectar las necesidades y desarrollar soluciones prácticas concretas.

3.2 Instrumentos de recolección de información

3.2.1 Diccionario de competencias

El Diccionario de competencias fue elaborado como un elemento de la gestión del talento humano en la empresa, el mismo que ha sido adaptado a las necesidades de los cargos, específicamente orientado hacia los puestos claves de la organización. El objetivo del Diccionario de competencias fue comprender las diversas competencias existentes en la organización con sus diferentes grados de análisis.

Las competencias fueron determinadas a partir del Manual de funciones de la compañía, y de igual manera fueron analizadas por la jefa del Departamento de

Talento Humano para la elaboración de esta herramienta. Este documento está basado en la metodología de Alles (2011) y, en específico, su libro Diccionario de competencias, en el cual, mediante una revisión de las competencias ahí previstas, se identificaron tres tipos:

- **Competencias cardinales:** Aplicables a todos los integrantes de la organización y se encuentran desarrolladas en base a los valores institucionales de la empresa. Consta de seis competencias, entre las cuales se encuentran: Compromiso y responsabilidad, Innovación y creatividad, Integridad y confianza, Pasión por el trabajo, Respeto, Trabajo en equipo.
- **Competencias específicas gerenciales:** Aplicables a ciertos puestos, con relación a un rol de jefe o superior de colaboradores. La asignación de estas competencias fue propuesta específicamente para este proyecto, las cuales fueron aprobadas por el Departamento de Talento Humano. Estas competencias se dividen en tres y fueron designadas a los altos mandos y los mandos medios, y son: Juicio y toma de decisiones, Orientación y asesoramiento, Planificación y gestión.
- **Competencias específicas por áreas:** Aplicables a los diferentes puestos, en función de las necesidades de sus actividades. Estas competencias se asignaron de acuerdo con las descripciones propias de los cargos críticos, objeto de estudio de este proyecto. Están determinadas en un total de 14, las cuales son: Administración de tiempo, Agudeza en los negocios, Desarrollo estratégico del talento humano, Destreza matemática, contable y financiera, Generación de ideas, Habilidad analítica, Habilidad organizativa, Identificación de problemas, Interés por el cliente, Instrucción y desarrollo de

colaboradores, Monitoreo y control, Pensamiento estratégico, Reparación, Selección de sistemas, equipos e insumos.

Cada una de las competencias descritas anteriormente cuenta con cuatro grados de evaluación, las mismas que sirvieron para la elaboración de los perfiles competenciales de los puestos claves. Los niveles se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **A:** Grado superior, que representa un nivel alto de la competencia.
- **B:** Grado muy alto, la misma que se encuentra sobre el estándar o promedio.
- **C:** Grado alto, que representa un nivel muy bueno de la competencia.
- **D:** Grado mínimo, que indica que la competencia está desarrollada en un nivel imperceptible. Este grado no representa la ausencia de la competencia.

3.2.2 Herramienta de diagnóstico de competencias

La herramienta de diagnóstico es complementaria al Diccionario de competencias elaborado previamente. Se la ha utilizado como una hoja de respuesta (ver Apéndice 1), con la finalidad de obtener información acerca de las competencias designadas para cada puesto clave en la empresa, dividido en: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

Cada una de las competencias en la hoja de respuesta se la dividió en los grados detallados en el Diccionario, donde el evaluador identificó el nivel que corresponde a las funciones propias del cargo. Es importante recalcar que la recolección de datos con este instrumento permitió evaluar las necesidades del puesto clave y no a la

persona que lo ocupa. Cada una de las estructuras de las mediciones se las realizó de manera individual, donde por cada cargo contaba con: 6 competencias cardinales, 3 competencias específicas gerenciales (dependieron de los requerimientos del puesto) y 3 competencias específicas por áreas de acuerdo con las funciones del cargo.

Los grados de las competencias estuvieron divididas en porcentajes, con el fin de ponderarlas y otorgar un peso más cuantitativo para el análisis de brechas posterior realizado, y el mismo permitió la comparación de los perfiles competenciales. Los grados se clasificaron en los siguientes rangos:

- **Grado A:** Un rango comprendido entre 75% al 100%.
- **Grado B:** Un rango comprendido entre el 50% y 74%.
- **Grado C:** Un rango comprendido entre el 25% y 49%.
- **Grado D:** Un rango comprendido entre el 0% y 24%.

3.2.3 Herramienta de evaluación de competencias

La herramienta de evaluación de competencias fue elaborada a partir de la recolección de datos mediante el instrumento de diagnóstico y el Diccionario de competencias. Su estructura fue desarrollada en una hoja de cálculo de Excel (ver Apéndice 2), la misma que fue adaptada a las necesidades de cada puesto clave.

Las competencias escogidas, de manera automática, mostraron la descripción de esta y cuatro comportamientos observables, que fueron obtenidos de los factores del Diccionario de competencias y, de igual forma, se utilizó la metodología de Alles (2011), a través de la cual subraya los comportamientos que permiten tener una

medición de las competencias. El objetivo de esta evaluación fue determinar los niveles de competencias, manifestado en porcentajes, de los posibles sucesores para los puestos claves de la empresa, para el posterior desarrollo de los perfiles competenciales.

La dinámica de la evaluación desarrollada en la hoja de cálculo permitió obtener el porcentaje de la competencia asignada sobre el 100%. Se utilizó un formato condicional, en base a una semaforización en el total de cada competencia, para una mejor apreciación del porcentaje obtenido. Los grados se clasificaron en:

- **Grado A:** Un rango comprendido entre 75% al 100%. Cromatización asignada con relleno azul claro y texto azul oscuro.
- **Grado B:** Un rango comprendido entre el 50% y 74%. Cromatización asignada con relleno verde claro y texto verde oscuro.
- **Grado C:** Un rango comprendido entre el 25% y 49%. Cromatización asignada con relleno amarillo claro y texto amarillo oscuro.
- **Grado D:** Un rango comprendido entre el 0% y 24%. Cromatización asignada con relleno rojo claro y texto rojo oscuro.

3.2.4 Validación de instrumentos

El procedimiento de validación de los instrumentos elaborados para este proyecto de desarrollo fue a través de expertos y beneficiarios. La evaluación mediante el criterio de expertos consiste en “solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero & Llorente, 2013, p.14). De manera general este proceso

mostró gran utilidad en aspectos de orden cualitativo, la cual es cardinal para el presente proyecto.

La herramienta de diagnóstico de competencias juntamente con el Diccionario de competencias elaborado para la empresa fue validada por dos expertos académicos y un beneficiario, donde se evaluó la estructura de la herramienta, las instrucciones y su contenido (ver Anexo 1).

De igual manera, el instrumento de evaluación de competencias desarrollado en una hoja de cálculo para sus fines didácticos fue validado por dos expertos académicos y un beneficiario, en donde se evaluó su estructura, indicaciones, contenido y la practicidad de la herramienta para la medición de las competencias (ver Anexo 2). Se debe tener en cuenta que para el proceso de validación se colocaron todas las competencias desarrolladas para los puestos claves, y para los efectos de aplicación se seleccionaron las competencias acordes a cada cargo en cuestión.

3.3 Población y muestra

El universo considerado para este proyecto de desarrollo fue de 125 colaboradores de la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL de la ciudad de Pelileo, Tungurahua, de los cuales para efectos de aplicación fueron consideradas 23 personas, comprendidas dentro del área administrativa, y ubicadas en puestos claves de la empresa, así como también los posibles sucesores para los mismos.

El muestreo utilizado en el proyecto, debido a las características del estudio, fue el no probabilístico por conveniencia o propositivo, ideal para investigaciones con una modalidad cualitativa (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2007). El muestreo elegido tiene los siguientes objetivos: obtener información esencial para la determinación de los grados de competencias requeridos para los cargos críticos en la empresa; implementar adecuados planes de sucesión; y desarrollar planes de formación en competencias basadas en las necesidades detectadas a través de la previa indagación.

3.4 Procedimiento metodológico

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto de desarrollo, se realizó el siguiente procedimiento metodológico.

1. Fundamentación teórica del tema, mediante la revisión de documentos de la empresa, tales como evaluaciones del desempeño del año. De igual manera, se realizó la revisión bibliográfica de forma física y digital de información para la construcción del estado del arte y de la práctica de la temática.
2. Diagnóstico de la situación de la empresa, donde se revisó las descripciones de las funciones y competencias de los cargos críticos. Se propuso competencias adicionales para la elaboración de las herramientas de diagnóstico y evaluación, las mismas que fueron revisadas y aprobadas por la jefa del Departamento de Talento Humano.
3. Construcción de Diccionario de competencias de acuerdo con las necesidades de la empresa y los requerimientos de los cargos a suceder. Cada una de las competencias se realizó en base a grados de evaluación.

4. Construcción de herramienta de diagnóstico, en base a una hoja de respuesta, para determinar las competencias de los puestos claves, la misma que fue validada por expertos académicos y beneficiarios.
5. Aplicación de la herramienta de diagnóstico, fue empleada a tres puestos diferentes (ocupante del puesto clave, jefe inmediato y jefa de talento humano) por cada cargo crítico a evaluar, para la triangulación de investigadores, con el objetivo de conseguir información desde distintos ángulos.
6. Elaboración de fichas de sucesión por competencias para puestos claves, las cuales se elaboraron a partir de los resultados obtenidos previamente.
7. Construcción de herramienta de evaluación de competencias, donde se determinó el perfil competencial de los posibles sucesores, la misma que fue validada por expertos académicos y beneficiarios.
8. Aplicación de la herramienta de evaluación de competencias, utilizada por el ocupante del puesto clave, para la valoración de los comportamientos manifestados por el posible sucesor y ponderar sus competencias.
9. Comparación de la relación de las fichas de sucesión por competencias para puestos claves con los perfiles de los posibles sucesores. Se lo realizó mediante el análisis de brechas.
10. Construcción del plan de formación por competencias de acuerdo con las brechas encontradas en cada perfil de competencias para los puestos claves.
11. Validación mediante expertos académicos y beneficiarios que certificaron la validez del plan de formación por competencias.
12. Elaboración de conclusiones y recomendaciones para una futura aplicación del plan.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Características de la muestra

La muestra seleccionada fue de 23 personas de la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL, dentro del área administrativa, los cuales comprenden a los ocupantes de las posiciones claves de la empresa y los trabajadores a suceder dichos cargos en un futuro. Los puestos claves de la empresa fueron determinados por la jefa del Departamento de Talento Humano juntamente con el apoyo del Manual de funciones que tiene la organización. La clasificación de los cargos críticos con sus posibles sucesores se encuentra detallada en la Tabla 4.1, a continuación.

Tabla 4.1

Clasificación de puestos claves y sucesores

#	Puesto Clave	Sucesor 1	Sucesor 2
1	Gerente general	Gerente técnico	Jefe de control de la calidad y mejora continua
2	Gerente técnico	Jefe de control de la calidad y mejora continua	
3	Jefe de talento humano	Analista de talento humano	
4	Jefe de contabilidad	Asistente de contabilidad 1	Asistente de contabilidad 2
5	Tesorera	Asistente de contabilidad 1	Asistente de contabilidad 2
6	Jefe de aseguramiento de la calidad	Asistente de aseguramiento de la calidad	
7	Jefe de control de la calidad y mejora continua	Analista de control de la calidad – investigación	
8	Coordinador de gestión ambiental	Asistente de gestión ambiental	
9	Supervisor de bodega	Bodeguero	
10	Jefe de mantenimiento	Asistente de mantenimiento 1	Asistente de mantenimiento 2
11	Coordinador de ventas	Auxiliar administrativo	
12	Coordinador de compras indirectas	Auxiliar de compras indirectas	

Existe la cantidad de 12 puestos claves comprendidos entre altos mandos y mandos medios, en los cuales se encuentran distribuidos los ocupantes de dichos cargos y sus potenciales sucesores, que serán esenciales en los procesos de sucesión en la organización, así como la evaluación de los comportamientos de los sucesores para el diseño del plan de formación en competencias propuesto para la empresa.

Para una mejor comprensión de los resultados se dividió a los puestos claves en distintas categorías. Alles (2009) sugiere clasificarlas en áreas de producción-logística-operaciones, áreas de servicios, y áreas de ventas. Es así como se procedió a ordenarlas en la siguiente clasificación: altos mandos (gerencia general y gerencia técnica) y mandos medios comprendidos en servicios y finanzas (talento humano, contabilidad y tesorería); producción, operaciones y logística (aseguramiento y control de la calidad, gestión ambiental, bodega y mantenimiento); y, ventas y compras.

4.2 Diagnóstico de perfiles competenciales de los puestos claves

A continuación, se describirán los resultados obtenidos con la herramienta de diagnóstico, en donde se elaboró los perfiles competenciales de las posiciones claves en la organización. Se desarrolló la triangulación de investigadores a través de tres fuentes de información: ocupante del puesto clave, jefe inmediato y jefe de talento humano; los mismos que señalaron las competencias y su porcentaje de importancia. Por medio de la media aritmética se obtuvo la ponderación total equivalente a la competencia a evaluar a los posibles sucesores.

4.2.1 Perfiles competenciales de los altos mandos

Las competencias para los altos mandos deben poseer porcentajes altos, debido a la posición directiva que tienen para la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 4.2

Perfil de competencias para el puesto de gerente general (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	-	100	100	100	A
- Innovación y creatividad	-	90	90	90	A
- Integridad y confianza	-	100	100	100	A
- Pasión por el trabajo	-	90	90	90	A
- Respeto	-	100	100	100	A
- Trabajo en equipo	-	90	90	90	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	-	100	100	100	A
- Orientación y asesoramiento	-	90	90	90	A
- Planificación y gestión	-	100	100	100	A

En la Tabla 4.2 todas las competencias del cargo de gerente general tienen porcentajes no menores del 90%, lo que sugiere que la posición requiere altos niveles competenciales para planear y coordinar todas las actividades de la empresa.

Tabla 4.3

Perfil de competencias para el puesto de gerente técnico (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	70	95	88	A
- Innovación y creatividad	100	80	97	92	A
- Integridad y confianza	100	70	97	89	A
- Pasión por el trabajo	100	80	95	92	A
- Respeto	100	70	98	89	A
- Trabajo en equipo	100	70	98	89	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	90	70	97	86	A
- Orientación y asesoramiento	100	70	95	88	A
- Planificación y gestión	100	90	95	95	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Habilidad analítica	100	80	90	90	A
- Pensamiento estratégico	100	70	98	89	A

La Tabla 4.3 señala que las competencias de Planificación y gestión, y Habilidad analítica deben ser superiores con 95% y 90% respectivamente, debido a que la posición de gerente técnico exige una supervisión eficiente de los procesos relacionados con la producción y mantenimiento en la empresa.

Los puestos gerenciales señalan el requerimiento de competencias con altos estándares, en las que el mismo cargo de gerente general para ambas posiciones recalca la importancia de las funciones que desempeñan. Es así como los resultados coinciden con Chiavenato (2011), que menciona que los altos mandos son los encargados de causar desenvolvimientos eficientes del personal para alcanzar la visión empresarial. Sus perfiles competenciales son señalados como marcos referenciales en la interrelación con los trabajadores y en el desarrollo mismo de sus habilidades directivas.

4.2.2 Perfiles competenciales de los mandos medios

Las competencias para los mandos medios requieren alcanzar resultados destacados debido a la dirección que ocupan en cada uno de sus departamentos a cargo. Por lo que las competencias gerenciales deben poseer puntajes altos, de igual manera las competencias propias del puesto que sugieren un amplio conocimiento del mismo.

4.2.2.1 Perfiles competenciales de los mandos medios en servicios y finanzas

El área de talento humano, contabilidad y tesorería cuentan con funciones que mantienen la estabilidad de los recursos de una empresa.

Tabla 4.4

Perfil de competencias para el puesto de jefe de talento humano (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	90	90	93	A
- Innovación y creatividad	100	90	90	93	A
- Integridad y confianza	100	10	100	100	A
- Pasión por el trabajo	100	100	100	100	A
- Respeto	100	90	90	93	A
- Trabajo en equipo	100	100	100	100	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	90	80	80	83	A
- Orientación y asesoramiento	100	90	90	93	A
- Planificación y gestión	100	90	90	93	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Desarrollo estratégico del talento humano	100	90	90	93	A
- Habilidad organizativa	100	90	90	93	A
- Instrucción y desarrollo de colaboradores	100	90	90	93	A

La Tabla 4.4 señala altos niveles en las competencias cardinales en relación con los otros tipos de competencias, con porcentajes no menores al 90%. Esto sugiere la interdependencia del área de talento humano con los otros departamentos en cuanto al desarrollo del personal; así lo manifiesta Aguilar (2014) que al mantener trabajadores bien capacitados se desarrolla una buena calidad de vida en la empresa. Por otro lado, la competencia de Juicio y toma de decisiones obtiene el menor valor en el perfil, debido a que las decisiones finales son tomadas por la gerencia respecto al personal, por lo cual este cargo conserva una función más de asesoramiento.

Los puestos de jefe de contabilidad y tesorera al estar ligados a procedimientos y métodos para la realización de actividades contables, tributarias y financieras de la empresa, no hacen mucho hincapié en las competencias cardinales como se puede observar en la Tabla 4.5 y Tabla 4.6 a continuación.

Tabla 4.5*Perfil de competencias para el puesto de jefe de contabilidad (en %)*

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	70	95	88	A
- Innovación y creatividad	80	90	90	87	A
- Integridad y confianza	100	70	95	88	A
- Pasión por el trabajo	100	70	90	87	A
- Respeto	100	70	90	87	A
- Trabajo en equipo	90	70	90	83	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Orientación y asesoramiento	100	70	90	87	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Destreza matemática, contable y financiera	100	90	95	95	A
- Habilidad analítica	100	70	90	87	A
- Habilidad organizativa	90	70	90	83	A

Tabla 4.6*Perfil de competencias para el puesto de tesorera (en %)*

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	90	90	A
- Innovación y creatividad	80	80	90	83	A
- Integridad y confianza	100	70	95	88	A
- Pasión por el trabajo	100	70	90	87	A
- Respeto	100	70	90	87	A
- Trabajo en equipo	90	70	95	85	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Orientación y asesoramiento	100	70	90	87	A
- Planificación y gestión	100	80	90	90	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Administración del tiempo	90	70	80	80	A
- Destreza matemática, contable y financiera	100	90	90	93	A
- Habilidad analítica	100	90	90	93	A

El cargo de jefe de contabilidad y tesorera poseen similitud en cuanto a la competencia específica de Destreza matemática, contable y financiera con un valor no menor al 90%, lo que ocupa un alto estándar en los diferentes perfiles. La importancia de desarrollar esta competencia radica en la naturaleza misma de los

cargos en controlar los procesos que salvaguarden los recursos financieros de la empresa y apliquen este tipo de habilidad en todas sus funciones anexas.

4.2.2.2 Perfiles competenciales de los mandos medios en producción, operaciones y logística

Los mandos medios encargados de las áreas de producción, operaciones y logística son los responsables de asegurar y garantizar cada uno de los procedimientos que se dan en la empresa, con respecto al producto, mantenimiento de maquinaria, relación con el medio ambiente e inventario de recursos materiales, por lo tanto, sus requerimientos competenciales deben ir de la mano con la planificación empresarial.

Tabla 4.7

Perfil de competencias para el puesto de jefe de aseguramiento de la calidad (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	90	90	A
- Innovación y creatividad	100	70	95	88	A
- Integridad y confianza	100	90	90	93	A
- Pasión por el trabajo	100	90	90	93	A
- Respeto	100	90	90	93	A
- Trabajo en equipo	90	90	95	92	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Orientación y asesoramiento	100	70	90	87	A
- Planificación y gestión	100	90	90	93	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Habilidad analítica	80	90	80	83	A
- Identificación de problemas	70	90	90	83	A
- Monitoreo y control	70	70	80	73	B

En la Tabla 4.7 el cargo de jefe de aseguramiento de la calidad muestra un porcentaje equivalente a 73% en la competencia de Monitoreo y control, lo que indica que sus funciones están más relacionadas con la coordinación y administración de sistemas de gestión que garantizan los procesos en la organización.

Tabla 4.8

Perfil de competencias para el puesto de jefe de control de la calidad y mejora continua (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	90	95	95	A
- Innovación y creatividad	100	90	90	93	A
- Integridad y confianza	100	90	90	93	A
- Pasión por el trabajo	100	90	85	92	A
- Respeto	100	80	90	90	A
- Trabajo en equipo	100	80	90	90	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	80	80	90	83	A
- Orientación y asesoramiento	100	80	90	90	A
- Planificación y gestión	100	100	100	100	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Habilidad analítica	90	90	100	93	A
- Monitoreo y control	100	90	100	97	A
- Pensamiento estratégico	90	100	100	97	A

En la Tabla 4.8 los niveles competenciales del cargo muestran porcentajes elevados, que pueden ser comparados con un perfil gerencial, específicamente en Planificación y gestión con el 100%. El puesto de jefe de control de calidad cumple con metas relevantes dentro de la planificación estratégica, por lo que el requerimiento de competencias está relacionado con el mejoramiento continuo de la empresa.

Los puestos de jefe de aseguramiento y jefe de control de la calidad están más relacionados con las competencias específicas gerenciales debido a su relación cardinal con la estrategia empresarial. Son cargos que se encuentran directamente involucrados con el producto final, en consecuencia, deben orientar, planificar y gestionar la conformidad del producto procesado. Es así como los posibles sucesores de dichas posiciones deben poseer competencias similares, así lo sugiere Soto (2013), para evitar la ralentización de la continuidad del proceso productivo.

Tabla 4.9

Perfil de competencias para el puesto de coordinador de gestión ambiental (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	100	93	A
- Innovación y creatividad	90	80	90	87	A
- Integridad y confianza	100	90	90	93	A
- Pasión por el trabajo	100	100	90	97	A
- Respeto	100	90	90	93	A
- Trabajo en equipo	100	90	90	93	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	80	80	90	83	A
- Orientación y asesoramiento	100	80	90	90	A
- Planificación y gestión	100	80	90	90	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Habilidad analítica	90	80	90	87	A
- Habilidad organizativa	90	80	90	87	A
- Identificación de problemas	100	80	90	90	A

En la Tabla 4.9 se observa que el porcentaje más alto es Pasión por el trabajo con el 97%, debido a que su función de disminuir el impacto ambiental lo lleva a realizar actividades enfocadas al cumplimiento de metas relacionadas con organismos externos de la empresa, lo que genera de igual manera un mayor compromiso y responsabilidad.

Tabla 4.10

Perfil de competencias para el puesto de supervisor de bodega (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	90	90	A
- Innovación y creatividad	100	80	80	87	A
- Integridad y confianza	100	90	90	93	A
- Pasión por el trabajo	100	90	80	90	A
- Respeto	100	90	80	90	A
- Trabajo en equipo	100	80	90	90	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Planificación y gestión	70	70	80	73	B
Competencias Específicas por Áreas					
- Generación de ideas	70	70	75	72	B
- Habilidad organizativa	80	80	75	78	A
- Monitoreo y control	70	70	90	77	A

En la Tabla 4.10 existen competencias con valores menores a 75%, específicamente en Planificación y gestión, y Generación de ideas. Estos resultados apuntan a que las actividades del supervisor de bodega están más involucradas con el registro y preservación de la logística de inventarios y no al mejoramiento mismo del producto.

Tabla 4.11

Perfil de competencias para el puesto de jefe de mantenimiento (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	90	90	A
- Innovación y creatividad	90	70	90	83	A
- Integridad y confianza	100	70	90	87	A
- Pasión por el trabajo	100	80	85	88	A
- Respeto	100	70	85	85	A
- Trabajo en equipo	90	70	90	83	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Juicio y toma de decisiones	90	70	90	83	A
- Orientación y asesoramiento	90	70	90	83	A
- Planificación y gestión	90	80	80	83	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Generación de ideas	90	70	90	83	A
- Identificación de problemas	100	70	90	87	A
- Reparación	100	80	100	93	A

En la Tabla 4.11 el cargo de jefe de mantenimiento posee competencias con valores similares los cuales no son inferiores al 80%. El dato más relevante es en la competencia de Reparación, la cual es específica a esta posición por su involucramiento con la maquinaria y herramientas de la empresa, por lo que requiere un porcentaje elevado.

Los puestos de coordinador de gestión ambiental, jefe de mantenimiento y supervisor de bodega son complementarios al producto como tal, y cumplen actividades que permiten su elaboración, relación con medios externos y correcto almacenamiento. Sidgman (2010) menciona la importancia de los puestos claves en los procesos

relevantes en la empresa con el objetivo de prever altos costos de contratación externa; por consiguiente, las competencias requeridas para estos cargos deben ser desarrolladas para la preservación misma del talento humano que es el encargado de que estas funciones se cumplan a cabalidad.

4.2.2.3 Perfiles competenciales de los mandos medios en ventas y compras

Los mandos medios encargados de las áreas de ventas y compras están involucrados directamente con los clientes y proveedores respectivamente. Es necesario que las competencias que posean mayores niveles se centren en las competencias específicas de cada una de las áreas, como se puede observar en la Tabla 4.12 y la Tabla 4.13 a continuación.

Tabla 4.12

Perfil de competencias para el puesto de coordinador de ventas (en %)

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	80	90	90	A
- Innovación y creatividad	100	70	90	87	A
- Integridad y confianza	100	70	90	87	A
- Pasión por el trabajo	100	80	90	90	A
- Respeto	100	70	90	87	A
- Trabajo en equipo	70	70	70	70	B
Competencias Específicas Gerenciales					
- Orientación y asesoramiento	90	70	90	83	A
- Planificación y gestión	100	70	90	87	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Generación de ideas	100	70	95	88	A
- Habilidad organizativa	100	70	90	87	A
- Interés por el cliente	100	100	100	100	A

La competencia de Interés por el cliente tiene un valor del 100%, esto se debe a la relación que debe generar el coordinador de ventas entre la empresa y los consumidores al gestionar los procesos de ventas.

Tabla 4.13*Perfil de competencias para el puesto de coordinador de compras indirectas (en %)*

Tipo de Competencias	Jefe Inmediato	Jefa de Talento Humano	Ocupante del Puesto Clave	Ponderación Total	Equivalente
Competencias Cardinales					
- Compromiso y responsabilidad	100	90	90	93	A
- Innovación y creatividad	100	90	90	93	A
- Integridad y confianza	100	80	90	90	A
- Pasión por el trabajo	100	80	95	92	A
- Respeto	100	80	95	92	A
- Trabajo en equipo	70	70	90	77	A
Competencias Específicas Gerenciales					
- Orientación y asesoramiento	100	80	95	92	A
- Planificación y gestión	100	80	95	92	A
Competencias Específicas por Áreas					
- Agudeza en los negocios	100	70	95	88	A
- Habilidad organizativa	90	80	90	87	A
- Selección de sistemas, equipos e insumos	100	90	90	93	A

La competencia de Selección de sistemas, equipos e insumos en el cargo de coordinador de compras mantiene un 93%, la cual hace referencia al conocimiento adecuado en el procesamiento de todas las adquisiciones y compras necesarias para la organización.

Para ambos cargos el desenvolvimiento de las competencias específicas por áreas juega un papel importante en las funciones propias de los puestos, Villardón (2015) menciona que al incrementar este tipo de habilidades particulares en las personas mejora la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Otro resultado significativo en los mandos medios en ventas y compras es el valor obtenido en la competencia de Trabajo en equipo, debido a la naturaleza misma de los cargos en cuanto al mantener un involucramiento directo tanto con clientes y proveedores, en donde el contacto es personal por cuestiones de negociación.

4.3 Evaluación de competencias a los posibles sucesores

A continuación, se describirán los resultados obtenidos con la herramienta de evaluación de competencias, la misma que fue aplicada a los ocupantes de los puestos claves con el objetivo de seleccionar y evaluar a sus sucesores. En el instrumento se optaron las competencias requeridas para cada cargo y los evaluadores (puestos claves) por medio de comportamientos observables seleccionaron las respuestas correspondientes a las conductas manifestadas por los potenciales sucesores.

Los perfiles competenciales ideales realizados con la herramienta de diagnóstico permitieron el análisis de brechas entre las competencias requeridas por el puesto clave y las competencias desarrolladas del posible sucesor. Para la determinación de la brecha aceptable, Benítez (2008) considera útil los aportes de Weber y Fechner en su teoría de la *Ley de las percepciones psicofísicas* plasmada en los años 80, en donde se consideró cuáles son los valores que existen en una brecha entre las competencias que domina un individuo.

La interpretación de las brechas se desarrolló en base a indicadores de dominio que permiten una mayor comprensión de los valores, puesto que pueden manifestarse sin que existan diferencias considerables entre rangos. Dentro de esta metodología, la brecha mínima es $\leq 15\%$; brecha moderada es $>15\%$ hasta el 20% ; brecha considerable se encuentra entre el 21% y 39% ; y la brecha crítica es $\geq 40\%$; esta valoración máxima probable será considerada como un dato significativo propio para la realización de la propuesta de plan de formación en competencias.

4.3.1 Análisis de brechas de los altos mandos

En el puesto de gerente general de la compañía fueron considerados dos posibles sucesores, el primero correspondiente a un alto mando (gerente técnico) y el segundo a un mando medio (jefe de control de la calidad y mejora continua). Estos cargos fueron designados debido a que sus funciones son complementarias hacia la consecución de las metas organizacionales y el manejo de equipos de trabajo.

El análisis de brechas entre el gerente general y el gerente técnico fue realizado a través de radiales para cada una de las categorías de competencias, en donde se puede apreciar la diferencia existente entre el perfil ideal y el perfil del sucesor. Las competencias cardinales se pueden observar en el gráfico 4.1 a continuación.

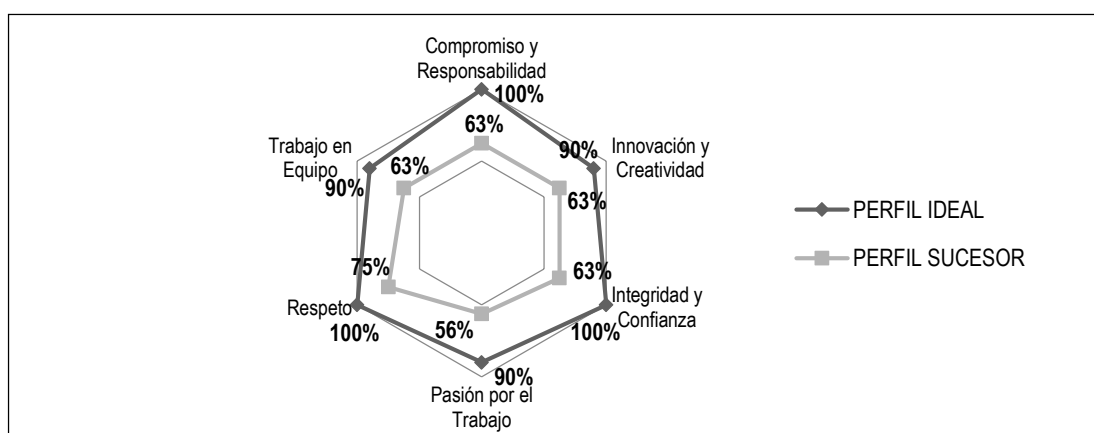


Gráfico 4.1 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de gerente general y gerente técnico.

Las dos competencias: Compromiso y responsabilidad, e Integridad y confianza, al tener un perfil ideal de 100% en ambos casos existe una diferencia de 38%, la cual se considera una brecha considerable, por lo que, se evidencia que la preocupación en la realización de las tareas es bajas en cuanto a los requerimientos del cargo, aun así, no se encuentran dentro de un nivel crítico de formación.

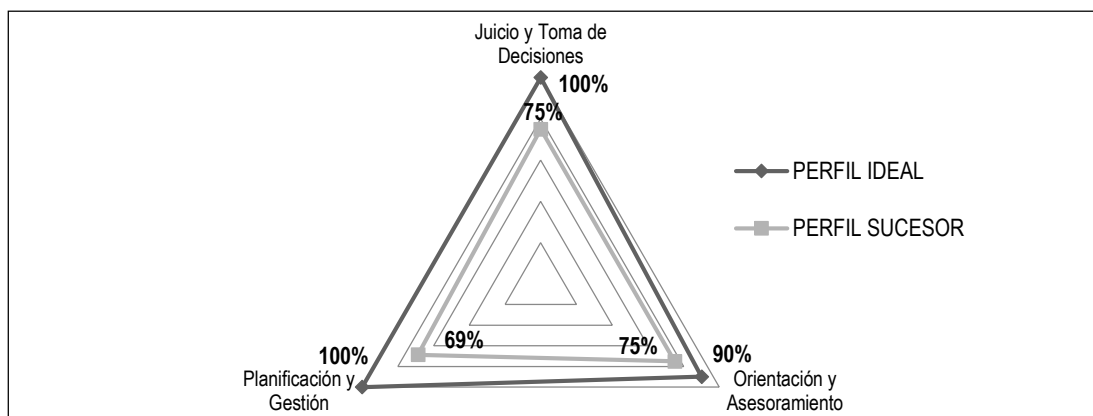


Gráfico 4.2 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de gerente general y gerente técnico.

En el gráfico 4.2, la competencia de Planificación y gestión mantiene una brecha equivalente al 31%, la cual, al no ser considerada una valoración crítica, pero sí una competencia relevante en el diseño de estrategias de planificación, serán necesarias actividades que logren disminuir la diferencia.

El jefe de control de la calidad y mejora continua es el segundo sucesor. El procedimiento de análisis fue el mismo realizado en el caso anterior, pero, para una mejor comprensión de las brechas existentes en cada tipo de competencias, se sintetizó en el gráfico 4.3 a continuación.

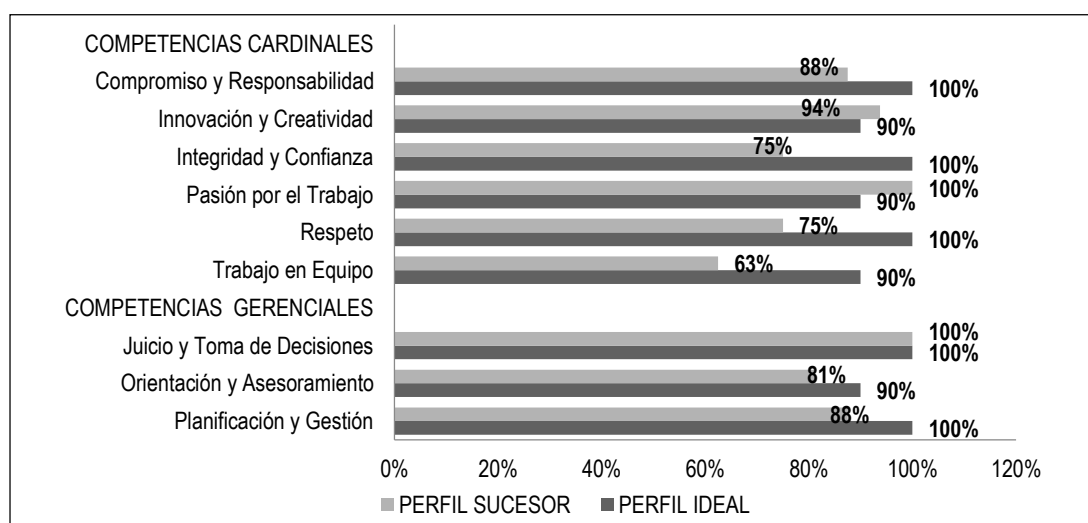


Gráfico 4.3 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de gerente general y jefe de control de la calidad y mejora continua.

En un enfoque general el perfil del sucesor se ajusta al requerimiento del cargo crítico, debido a que competencias como Innovación y creatividad, y Pasión por el trabajo tienen porcentajes que superan a las competencias ideales con una diferencia de -4% y -10% respectivamente. Por lo que el individuo se encuentra comprometido con las funciones de su cargo y las políticas mismas de la organización.

Otro de los altos mandos es el puesto de gerente técnico cuyo sucesor es el jefe de control de la calidad y mejora continua. Sus perfiles competenciales se los puede apreciar en el gráfico 4.4 en donde ya se incluyen las competencias del área.

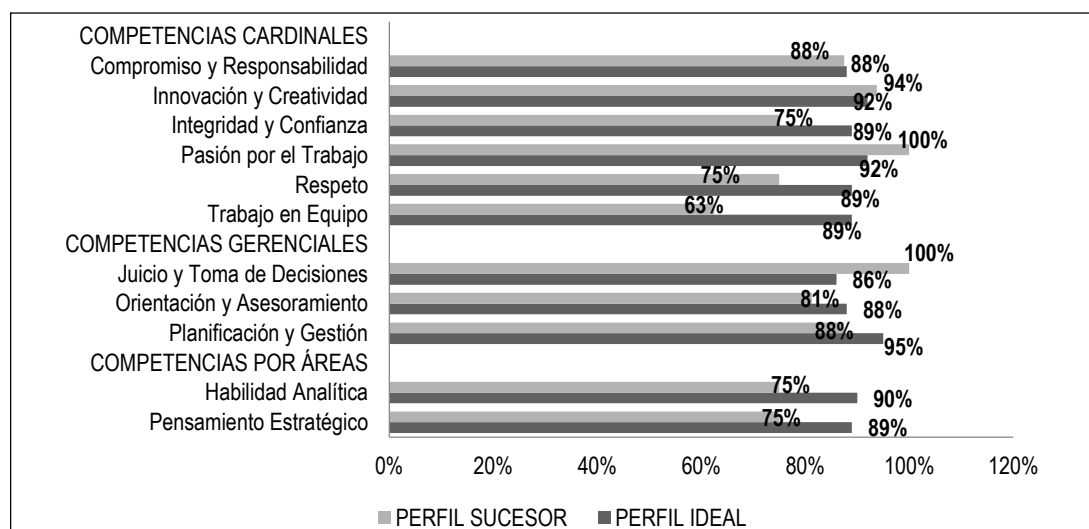


Gráfico 4.4 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de gerente técnico y jefe de control de la calidad y mejora continua.

De igual manera que el caso anterior el jefe de control de la calidad se ajusta a las competencias del gerente técnico en su mayoría, donde la competencia de Pasión por el trabajo tiene una diferencia del -8%, por lo tanto, existe predisposición a trabajar activamente. Otro de los datos significativos y con una brecha del -14% se encuentra la competencia gerencial de Juicio y toma de decisiones, que juega un papel cardinal en las funciones del puesto clave, debido a que la persona opta por lograr el mejor resultado.

4.3.2 Análisis de brechas de los mandos medios

En todos los mandos medios designados como posiciones claves, los individuos a tomar la posta son: analistas, asistentes y auxiliares; cuyas funciones son necesarias para alcanzar los objetivos planificados por cada departamento de la organización.

4.3.2.1 Análisis de brechas de los mandos medios en servicios y finanzas

En el puesto de jefe de talento humano, la persona evaluada fue el analista de talento humano. El análisis fue desarrollado por medio de radiales para los tipos de competencias, los cuales serán detallados en los diferentes gráficos a continuación.

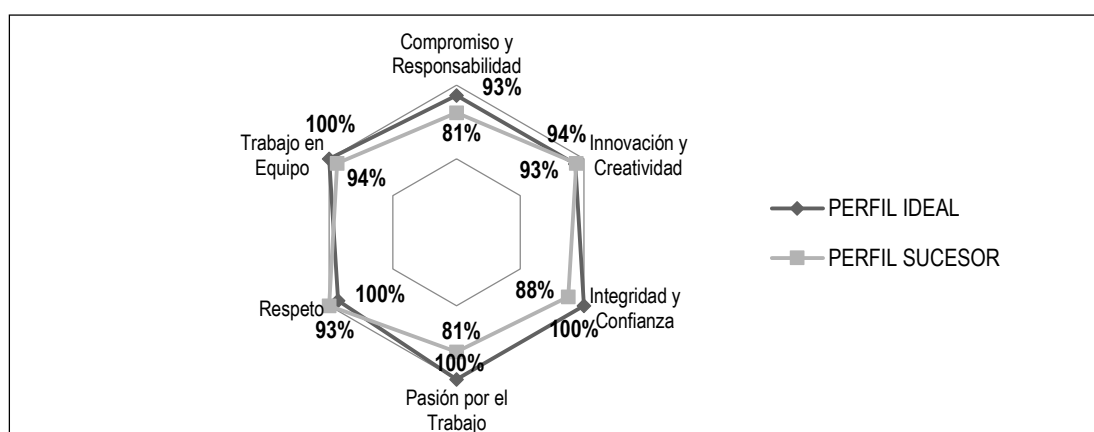


Gráfico 4.5 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano.

En el gráfico 4.5 se observa que la competencia cardinal Respeto tiene una diferencia de -7%, lo que explica que el posible sucesor genera un trato digno hacia los otros miembros de la organización. De igual forma, en la competencia Innovación y creatividad, el analista de talento humano obtiene -1%, por lo que se mantiene dentro de lo esperado para una jefatura de dicho departamento.

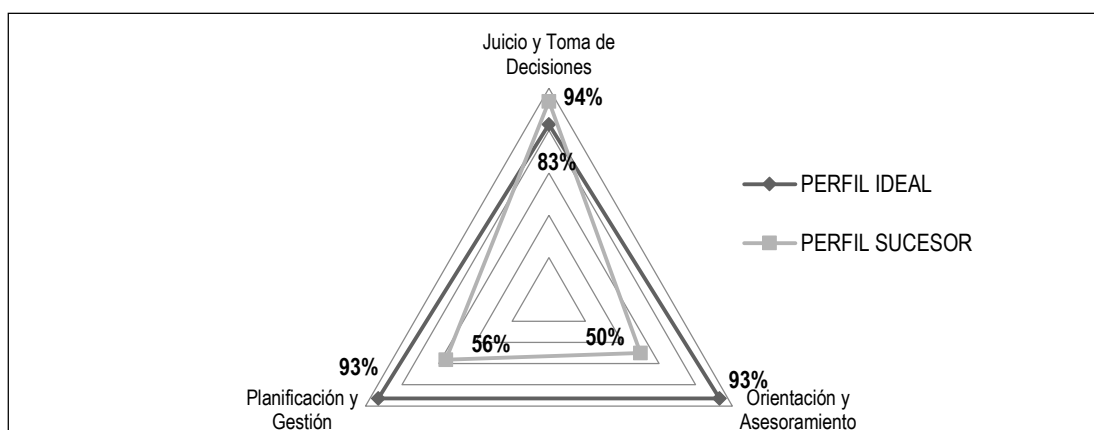


Gráfico 4.6 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano.

En el gráfico 4.6 dentro de las competencias específicas gerenciales, Orientación y asesoramiento presenta una brecha crítica con el 43%, por lo que, se requiere ser guía en las decisiones que se toman en el departamento a cargo frente a los altos mandos.

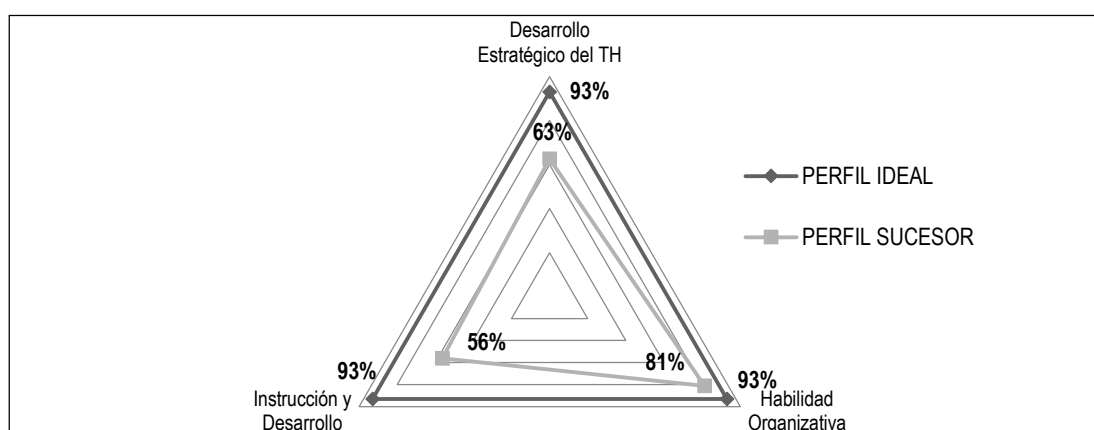


Gráfico 4.7 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de jefe de talento humano y analista de talento humano.

En el gráfico 4.7 se muestran brechas moderadas y considerables a diferencia de las anteriores categorías de competencias, en la cual Instrucción y desarrollo de colaboradores tiene un valor significativo, lo que propone que la capacidad de desarrollar el talento del personal requiere mayor retroalimentación y práctica.

El cargo de jefe de contabilidad cuenta con dos sucesores, los cuales en sus perfiles competenciales muestran diferencias significativas especialmente en las competencias cardinales. Se pueden observar las brechas de cada tipo de competencias de manera sintetizada en el gráfico 4.8 y gráfico 4.9 a continuación.

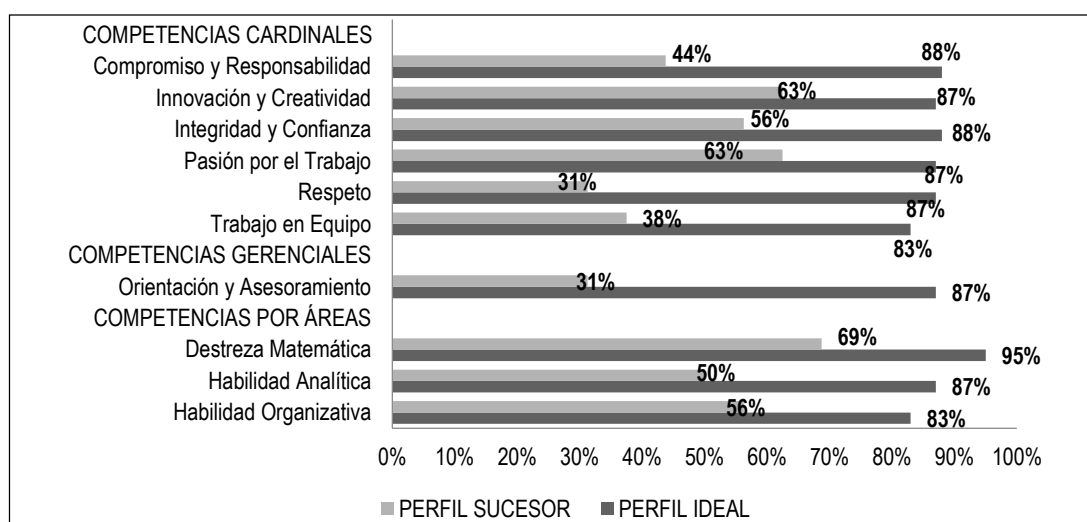


Gráfico 4.8 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de contabilidad y asistente de contabilidad 1.

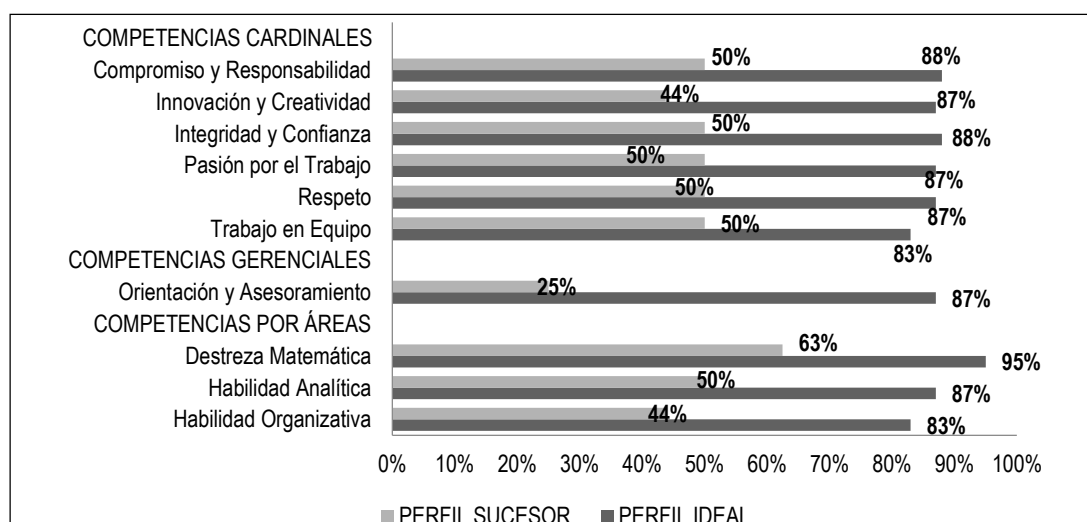


Gráfico 4.9 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de contabilidad y asistente de contabilidad 2.

El asistente de contabilidad 1 muestra brechas críticas en la mayoría de las competencias cardinales con valores superiores al 40%, por lo tanto, su perfil no está alineado con los valores institucionales. Los dos posibles sucesores tienen brechas

mayores al 50% en la competencia gerencial de Orientación y asesoramiento por consecuente puede ser considerada una de las debilidades en el momento que se quiera proseguir con la sucesión de dicho cargo. Mientras que las competencias por áreas en ambas posiciones se encuentran con porcentajes de un buen dominio.

El puesto clave de tesorera mantiene dos sucesores, donde algunos valores de las competencias coinciden con lo determinado anteriormente. Para esta posición las competencias gerenciales se encuentran dentro de los rangos sujetos a formación.

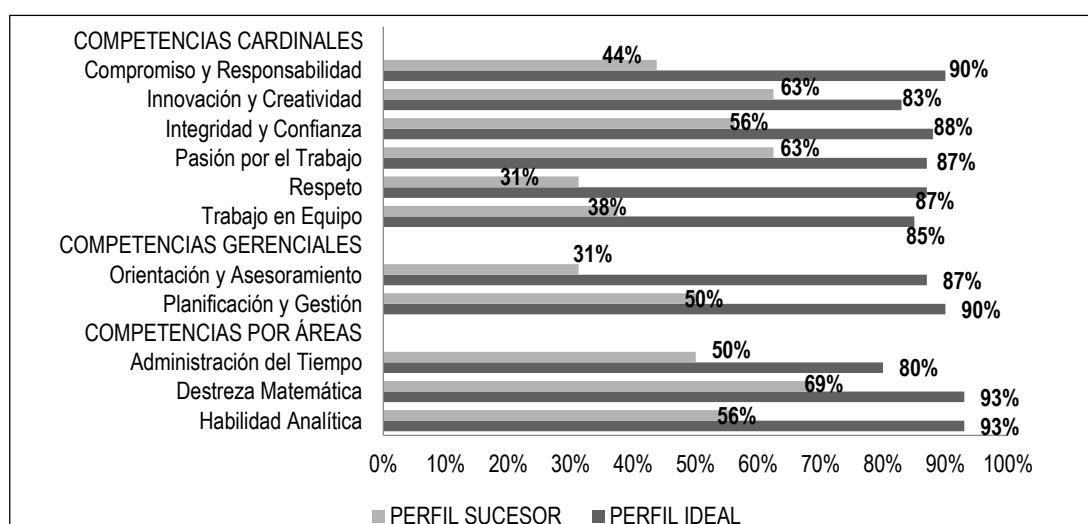


Gráfico 4.10 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de tesorera y asistente de contabilidad 1.

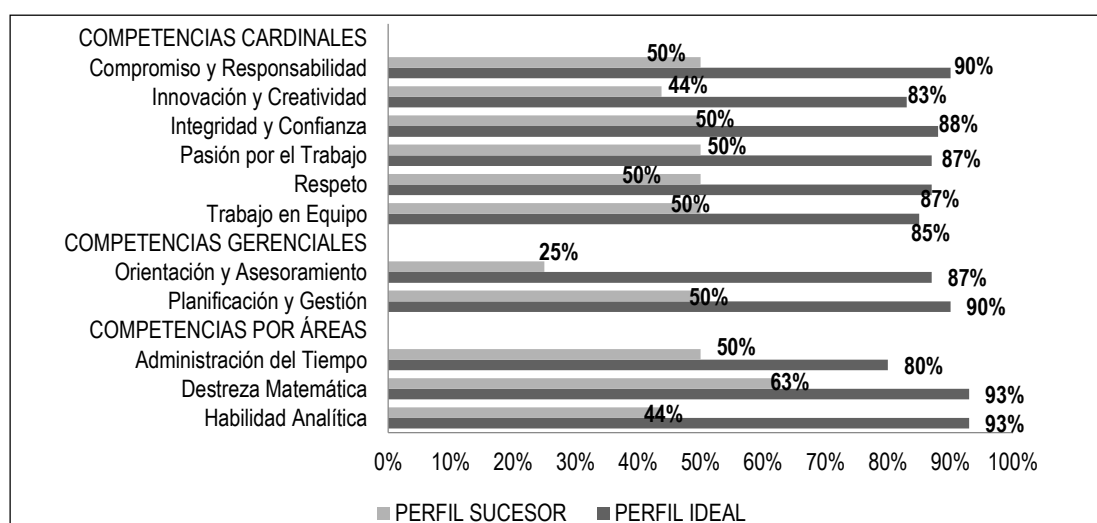


Gráfico 4.11 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de tesorera y asistente de contabilidad 2.

En el gráfico 4.10 y el gráfico 4.11 al igual que el análisis realizado anteriormente, el asistente de contabilidad 1 tiene brechas críticas en las competencias cardinales, por lo que se corroboran los comportamientos manifestados frente a las políticas de la empresa. Las competencias gerenciales de Orientación y asesoramiento, y Planificación y gestión en ambos sucesores mantienen niveles mayores al 40%, en la cual coincide con la necesidad de formación en estas habilidades. El asistente de contabilidad 2 muestra una brecha de 49% en la competencia de Habilidad analítica, la cual sugiere que existe dificultad para establecer vínculos causales ante acciones desarrolladas en la organización.

4.3.2.2 Análisis de brechas de los mandos medios en producción, operaciones y logística

En el puesto de jefe de aseguramiento de la calidad la persona evaluada fue su asistente, el mismo que trabaja de forma paralela con el jefe de este departamento. Es así como los resultados reflejaron que no existen brechas considerables en el perfil del sucesor. El análisis fue elaborado con radiales expuestos a continuación.

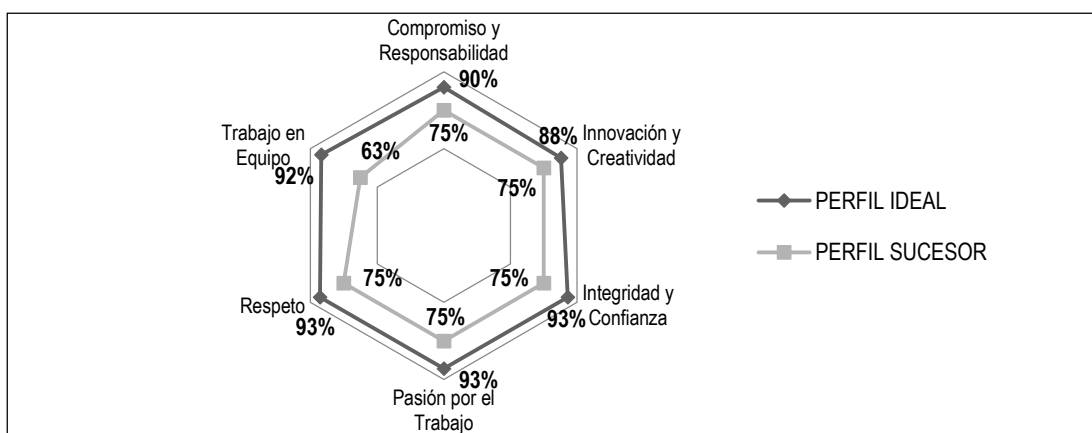


Gráfico 4.12 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad.

En el gráfico 4.12 se observa que no existen brechas críticas entre el perfil ideal y el perfil del sucesor, debido a que sus diferencias son inferiores al 30%, por consiguiente, el individuo tiene claro sus principios empresariales y la relación con los otros miembros de la organización.

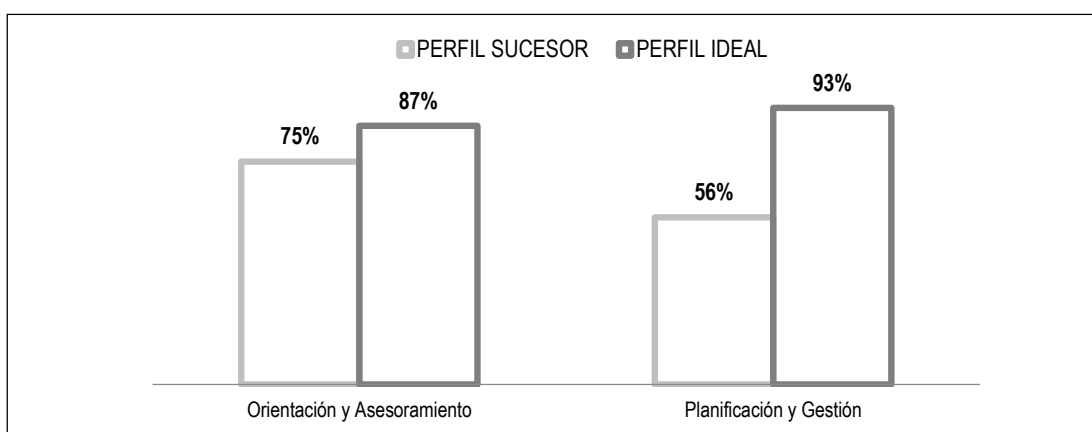


Gráfico 4.13 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad.

En el gráfico 4.13, puesto que existen sólo dos competencias gerenciales no se logró desarrollar los radiales, aun así, las brechas existentes son reveladas por medio de barras para una mejor explicación de las diferencias encontradas. La competencia Planificación y gestión tiene una brecha considerable con el 37%, por lo que se debe reforzar la capacidad de maximizar la obtención de resultados propios del departamento al que pertenece.

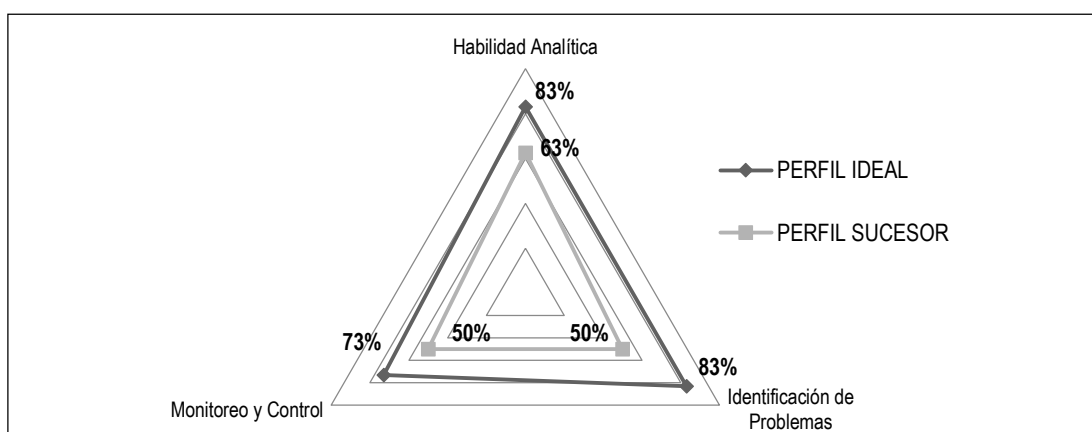


Gráfico 4.14 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de jefe de aseguramiento de la calidad y asistente de aseguramiento de la calidad.

En el gráfico 4.14, los resultados obtenidos en las competencias por áreas no presentan brechas que necesiten de una correcta formación, por consecuente, se menciona que el perfil ideal con el perfil del sucesor se encuentra alineado para una futura sucesión, la misma que satisfará las necesidades del puesto clave.

Los otros puestos correspondientes al área de producción, operaciones y logística se realizaron a manera de síntesis de los perfiles competenciales ideales y de los perfiles de los sucesores, con el objetivo de obtener un mayor conocimiento de la información alcanzada.

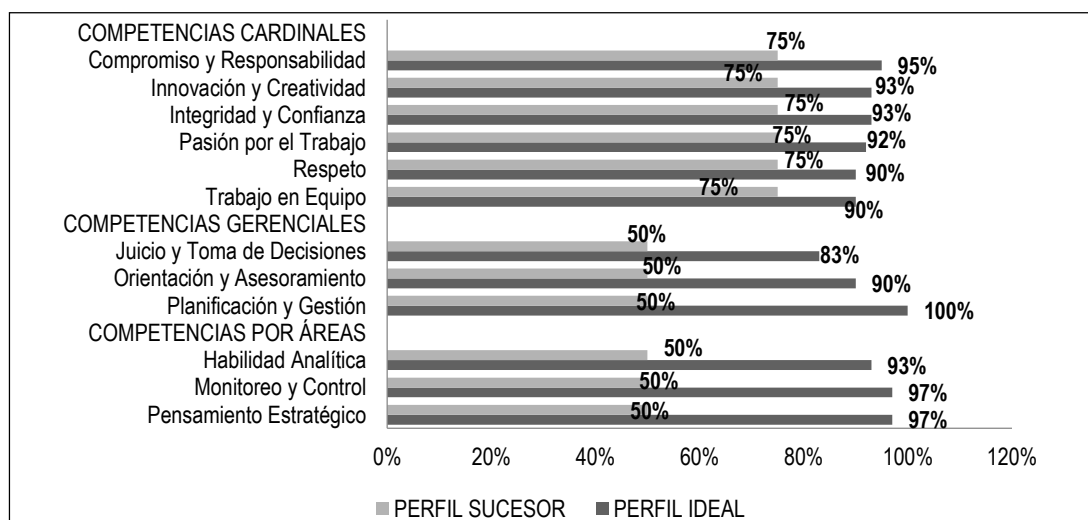


Gráfico 4.15 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de control de la calidad y mejora continua y analista de control de la calidad-investigación.

En el gráfico 4.15 el puesto de jefe de control de la calidad tiene designado como sucesor al analista de control de la calidad con funciones en investigación. Los datos destacados con brechas críticas se encuentran en las competencias gerenciales y las competencias por áreas, donde se obtienen valores superiores al 40%. La competencia de Pensamiento estratégico es importante para este cargo debido a que permite comprender los objetivos propuestos y optimizar las fortalezas, en el cual el sucesor obtiene un valor de 47% considerado como un nivel para la formación.

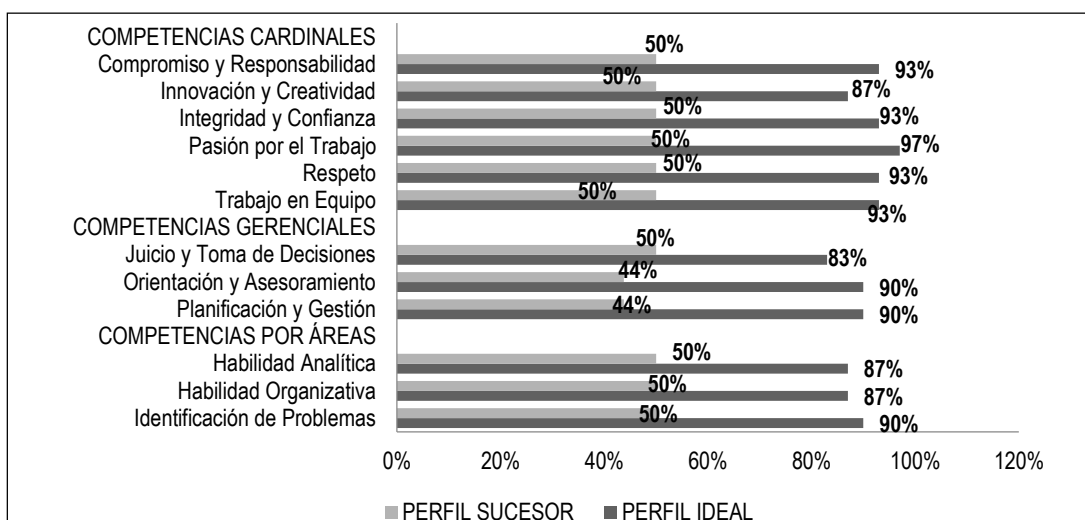


Gráfico 4.16 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de coordinador de gestión ambiental y asistente de gestión ambiental.

El asistente de gestión ambiental es el sucesor de esta posición clave. Como se puede apreciar en el gráfico 4.16 existen muchas brechas máximas entre los perfiles. Las competencias cardinales en su mayoría necesitan formación, debido a que sus porcentajes son mayores al 40%, lo que sugiere que el sucesor no está orientado hacia los valores de la empresa. Dentro de las competencias gerenciales, Orientación y asesoramiento, y Planificación y gestión poseen el 46%, por lo que puede existir una falta de cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica.

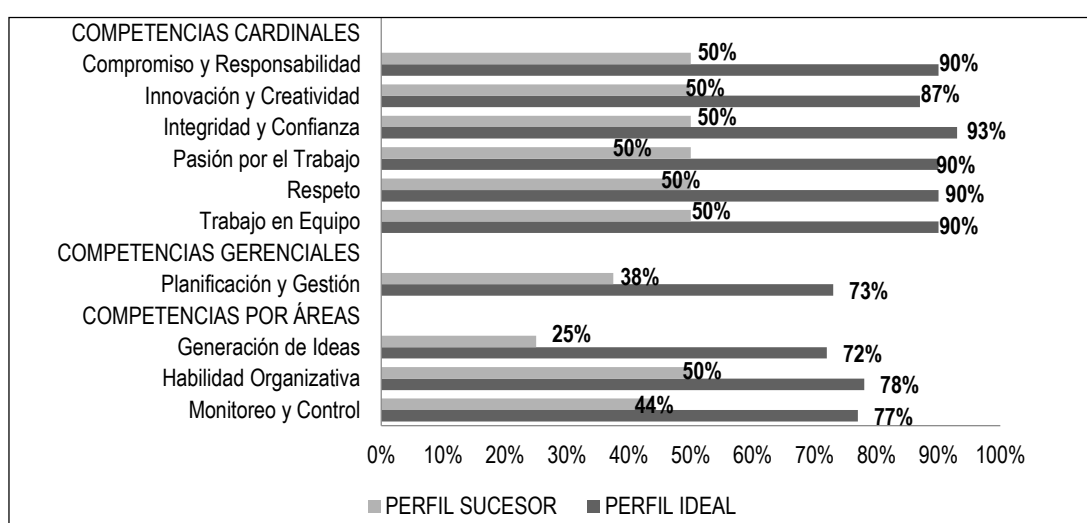


Gráfico 4.17 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos supervisor de bodega y bodeguero.

En el gráfico 4.17 se puede apreciar las diferencias entre las competencias del supervisor de bodega y el bodeguero como su posible sucesor. Las competencias cardinales cuentan en su mayoría con brechas críticas iguales al 40%, por lo tanto, la persona requiere retroalimentación hacia las normas generales para una correcta convivencia. Otro de los resultados significativos y con una brecha de 47% se encuentra la competencia de Generación de ideas, lo que implica la necesidad de formación en la capacidad de actuación proactiva para la implantación de soluciones a nuevos problemas con respecto a la logística e inventario de recursos materiales.

El puesto clave de jefe de mantenimiento mantiene dos sucesores. Es importante señalar que las competencias específicas por áreas deben poseer niveles altos de dominio, debido al contacto directo con las maquinarias y equipos de la organización, caso contrario, se requerirá de formación específica en cada una de las brechas críticas encontradas.

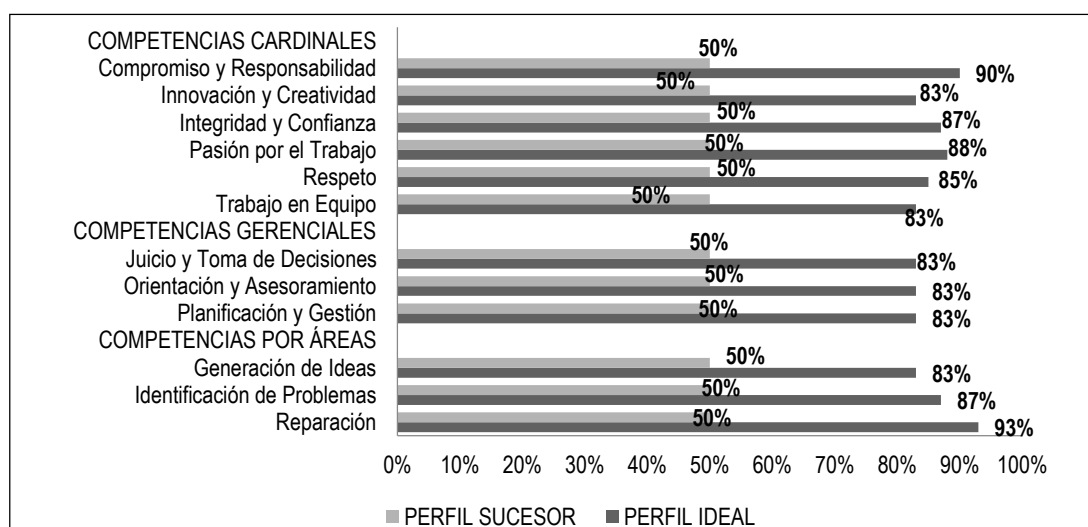


Gráfico 4.18 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de mantenimiento y asistente de mantenimiento 1.

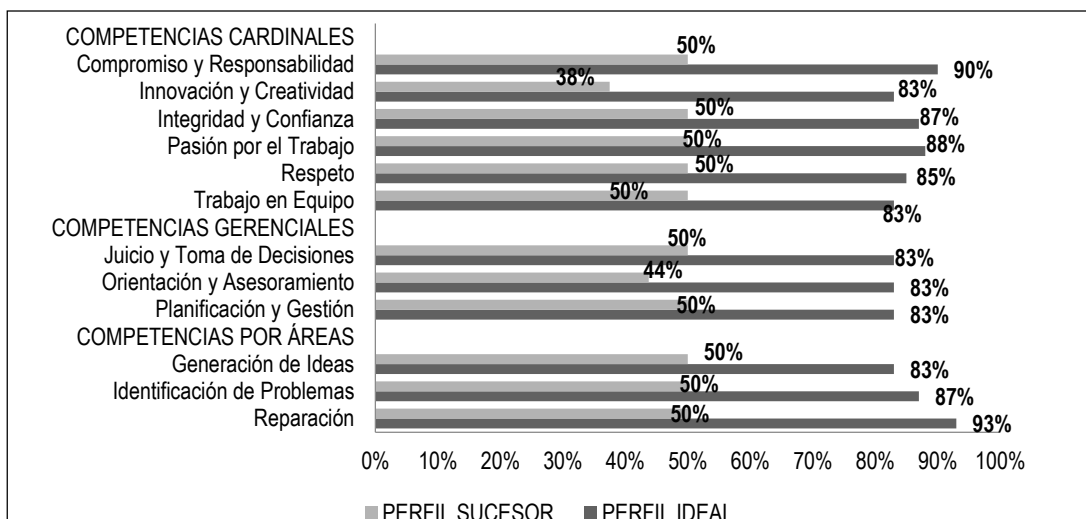


Gráfico 4.19 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de jefe de mantenimiento y asistente de mantenimiento 2.

El gráfico 4.18 y gráfico 4.19 detallan los perfiles competenciales de los asistentes de mantenimiento. En ambos casos se puede observar la brecha en la competencia de Compromiso y responsabilidad con un valor del 40%, lo que sugiere que ambos sucesores tienen una falta en la contribución de la estrategia organizacional. De igual forma en los dos perfiles existen diferencias significativas en la competencia de Reparación que es propia del cargo, con una brecha de 43%, por lo que, el reparo eficiente conforme a los planes de mantenimiento preventivo y correctivo no goza de un buen dominio, por lo tanto, remarca una debilidad del departamento.

4.3.2.3 Análisis de brechas de los mandos medios en ventas y compras

En el puesto de coordinador de ventas el posible sucesor es el auxiliar administrativo. Esta posición se encarga de cumplir con actividades adjuntas dentro del procesamiento de ventas, por lo que, es necesario que existan altos niveles de atención y contacto con los clientes, además de compromiso y responsabilidad con las tareas. El análisis de brechas fue elaborado a través de radiales para cada una de

las categorías de competencias. Las competencias cardinales se pueden observar en el gráfico 4.20 a continuación.

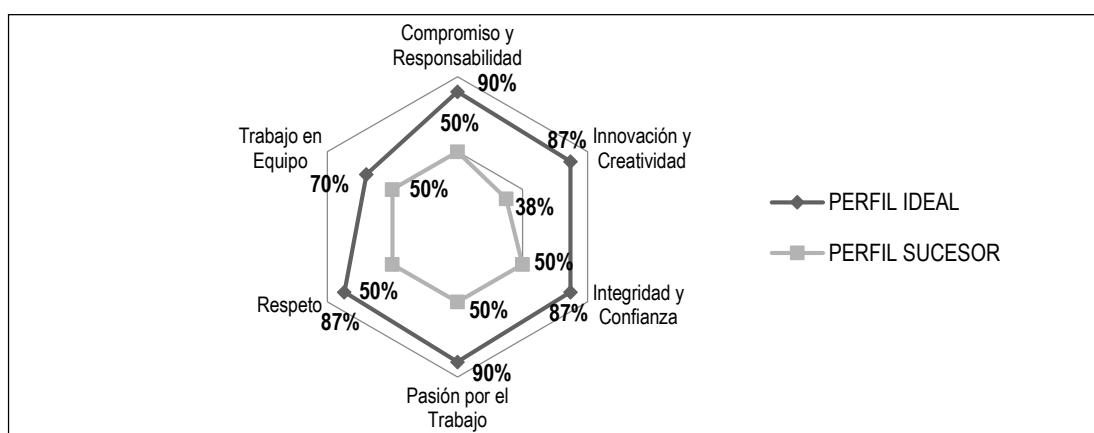


Gráfico 4.20 Análisis de brechas, competencias cardinales entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo.

Las dos competencias: Compromiso y responsabilidad, y Pasión por el trabajo, mantienen una diferencia del 40%, lo que sugiere que el posible sucesor no se encuentra en total armonía con el desenvolvimiento de sus funciones. Y la competencia de Innovación y creatividad tiene una brecha del 50%, por lo tanto, existe dificultad en presentar soluciones originales frente a los consumidores.

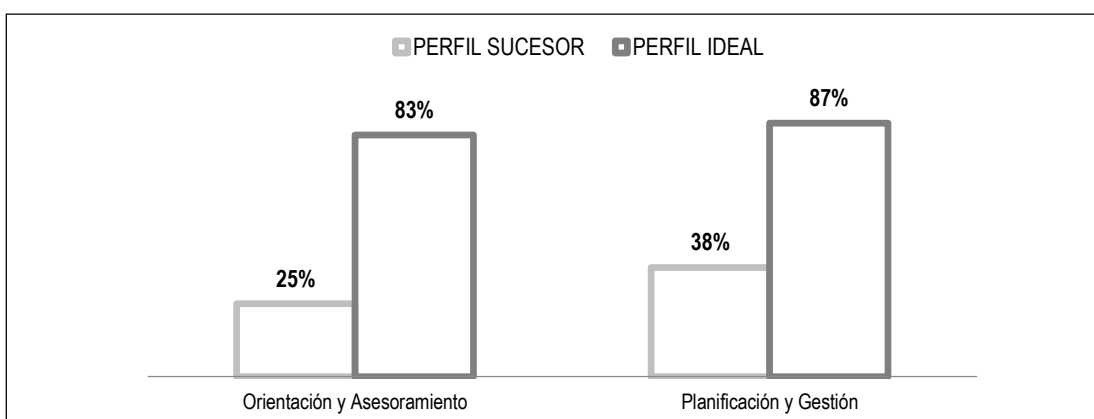


Gráfico 4.21 Análisis de brechas, competencias específicas gerenciales entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo.

En el gráfico 4.21, puesto que se encuentran sólo dos competencias gerenciales no se obtuvo los radiales, aun así, las brechas existentes son expuestas por medio de barras

para una mejor ilustración de las brechas significativas. Ambas competencias gerenciales específicas mantienen diferencias críticas con valores superiores al 50%, es así que, el auxiliar administrativo necesita desarrollar dichas habilidades para la sucesión del cargo y optimización de los procesos de negocio con los clientes.

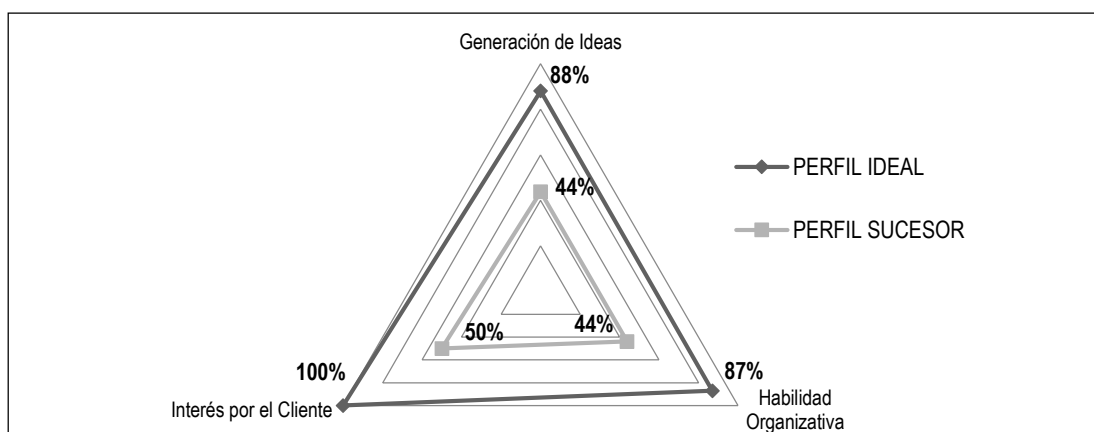


Gráfico 4.22 Análisis de brechas, competencias específicas por áreas entre los puestos de coordinador de ventas y auxiliar administrativo.

En el gráfico 4.22, se pueden observar resultados significativos a diferencia de los otros análisis realizados anteriormente, esto se debe a que las competencias por área del posible sucesor no se ajustan con el perfil competencial ideal, y de manera particular, la competencia de Interés por el cliente presenta la brecha más grande con el 50%, lo que indica que no existe un dominio adecuado en su capacidad de actuar orientado a la satisfacción de los clientes.

Otro de los mandos medios dentro de esta sección de puestos claves es el coordinador de compras inmediatas y su posible sucesor es el auxiliar de compras. El análisis fue realizado a través de radiales al igual que los cargos anteriores, pero, para su visualización se elaboró una síntesis de la comparación del perfil ideal con el perfil competencial del sucesor, la misma que se puede observar en el gráfico 4.23 a continuación.

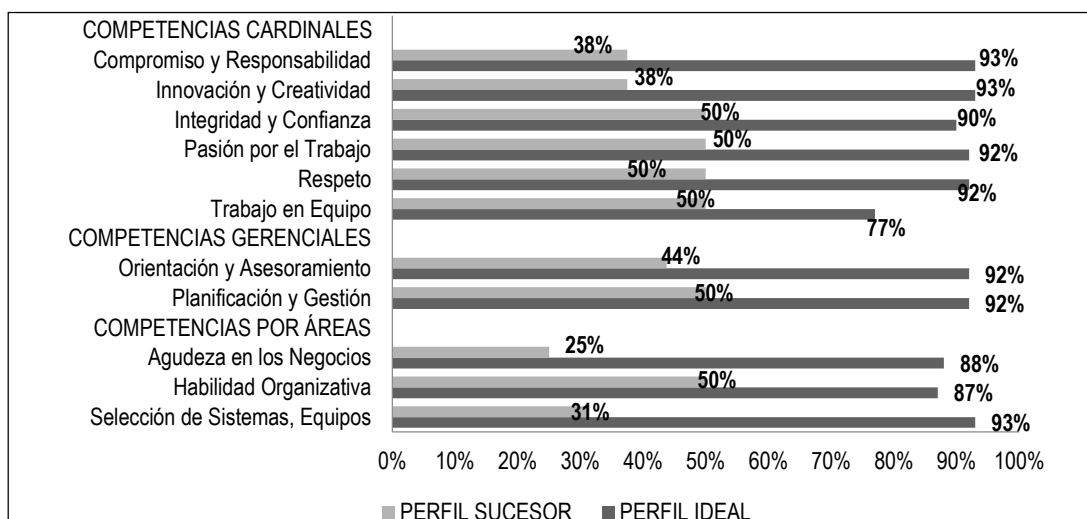


Gráfico 4.23 Análisis de brechas, perfiles competenciales entre los puestos de coordinador de compras indirectas y el auxiliar de compras indirectas.

Dentro de este análisis existen brechas críticas en cada una de las categorías de competencias. En su mayoría las competencias cardinales expresan diferencias superiores con porcentajes superiores al 40%, por lo que, la apreciación de los valores institucionales no cumple con los requerimientos del cargo. En ambas competencias gerenciales se necesita de una adecuada formación en el asesoramiento y gestión para alcanzar los objetivos del departamento. Y las competencias por áreas presentan resultados críticos debido a su puntuación con brechas superiores al 60%, por consiguiente, en resumen, el perfil del sucesor en competencias no cumple con lo demandado por la posición clave, y es así como la sucesión tendrá complicaciones.

4.4 Análisis de brechas existentes en competencias

A continuación, se describirán a manera de resumen las brechas críticas de cada uno de los tipos de competencias anteriormente señalados de todos los posibles sucesores evaluados. El objetivo esencial de los presentes cuadros es analizar los porcentajes faltantes en competencias para la sucesión de puestos claves, y a partir del mismo

elaborar los planes de formación para establecer metas de desarrollo en cada uno de los puestos analizados.

4.4.1 Brechas críticas en competencias cardinales

Las brechas críticas encontradas en las competencias cardinales muestran que Compromiso y responsabilidad, de forma general, están presentes en la mayoría de los puestos claves de la empresa; por lo que no existe una efectiva consecución de objetivos claros dentro de la estrategia organizacional, lo cual logra como consecuencia que sólo se cumplan y exista preocupación por las actividades propias del puesto y no de la empresa de forma conjunta.

Las brechas existentes en Compromiso y responsabilidad son detalladas en los mandos medios en producción, operaciones y logística. Dentro de esta área productiva se enfocan en el cumplimiento de indicadores, mas no existe una verdadera identificación en fomentar el compromiso con la empresa para alcanzar una mayor satisfacción de las actividades realizadas.

De igual manera, en la Tabla 4.14, se puede apreciar las brechas críticas más significativas. Una de ellas es la competencia Respeto, donde los puestos claves medios en finanzas tienen porcentajes del 56%, este valor superior al mínimo permitido (40%) sugiere que existe falta de comunicación e interacción social con el resto de equipo. A continuación, se presentan las brechas.

Tabla 4.14

Resumen de brechas críticas existentes en competencias cardinales (en %)

Posibles Sucesores	Compromiso y responsabilidad	Innovación y creatividad	Integridad y confianza	Pasión por el trabajo	Respeto	Trabajo en equipo
Altos mandos						
- Gerente técnico (Gerente general)	-	-	-	-	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente general)	-	-	-	-	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente técnico)	-	-	-	-	-	-
Mandos medios en servicios y finanzas						
- Analista de talento humano	-	-	-	-	-	-
- Asistente de contabilidad 1 (Jefe de contabilidad)	44	-	-	-	56	46
- Asistente de contabilidad 2 (Jefe de contabilidad)	-	43	-	-	-	-
- Asistente de contabilidad 1 (Tesorera)	46	-	-	-	56	48
- Asistente de contabilidad 2 (Tesorera)	40	-	-	-	-	-
Mandos medios en producción, operaciones y logística						
- Asistente de aseguramiento de la calidad	-	-	-	-	-	-
- Analista de control de la calidad – investigación	-	-	-	-	-	-
- Asistente de gestión ambiental	43	-	43	47	43	43
- Bodeguero	40	-	43	40	40	40
- Asistente de mantenimiento 1	40	-	-	-	-	-
- Asistente de mantenimiento 2	40	46	-	-	-	-
Mandos medios en ventas y compras						
- Auxiliar administrativo	40	50	-	40	-	-
- Auxiliar de compras indirectas	56	56	40	42	42	-

4.4.2 Brechas críticas en competencias específicas gerenciales

Las brechas dentro de las competencias específicas gerenciales marcan resultados significativos en los diferentes puestos claves. La competencia de Juicio y toma de decisiones no presentó ningún valor que requiera formación, esto puede darse por la capacidad que tienen las personas evaluadas en seleccionar opciones que permitan resolver cuestiones de su área. El ser autónomos y el estar enfocados en tener el mejor resultado en pro de la empresa los hace ampliar sus habilidades gerenciales.

En la Tabla 4.15, se puede observar las otras competencias específicas gerenciales donde existen brechas críticas sujetas a formación. La competencia de Orientación y asesoramiento una necesidad transversal de formación. En los mandos medios se detallan porcentajes mayores de 40%, por lo que, no existe un verdadero acompañamiento y seguimiento a los requerimientos de otros ejecutivos, como parte de actividades complementarias para lograr la meta de la organización.

La competencia de Planificación y gestión, cómo se observa en la Tabla 4.15, está enfocada en ser desarrollada en los mandos medios, debido a que los altos mandos cuentan con esta competencia por la naturaleza misma de las actividades que realizan.

Tabla 4.15

Resumen de brechas críticas existentes en competencias específicas gerenciales (en %)

Posibles Sucesores	Juicio y toma de decisiones	Orientación y asesoramiento	Planificación y gestión
Altos mandos			
- Gerente técnico (Gerente general)	-	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente general)	-	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente técnico)	-	-	-
Mandos medios en servicios y finanzas			
- Analista de talento humano	-	43	-
- Asistente de contabilidad 1 (Jefe de contabilidad)	-	56	-
- Asistente de contabilidad 2 (Jefe de contabilidad)	-	62	-
- Asistente de contabilidad 1 (Tesorera)	-	56	40
- Asistente de contabilidad 2 (Tesorera)	-	62	40
Mandos medios en producción, operaciones y logística			
- Asistente de aseguramiento de la calidad	-	-	37
- Analista de control de la calidad – investigación	-	40	50
- Asistente de gestión ambiental	-	46	40
- Bodeguero	-	-	-
- Asistente de mantenimiento 1	-	-	-
- Asistente de mantenimiento 2	-	39	-
Mandos medios en ventas y compras			
- Auxiliar administrativo	-	58	50
- Auxiliar de compras indirectas	-	48	42

4.4.3 Brechas críticas en competencias específicas por áreas

Las brechas correspondientes a las competencias específicas se encuentran enmarcadas en las necesidades particulares para la formación de cada puesto clave por parte de los posibles sucesores. En la Tabla 4.16, se detallan los porcentajes críticos a continuación.

Tabla 4.16

Resumen de brechas críticas existentes en competencias específicas por áreas (en %)

Posibles Sucesores	Tipo de competencias	Brecha crítica
Altos mandos		
- Gerente técnico (Gerente general)	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente general)	-	-
- Jefe de control de la calidad y mejora continua (Gerente técnico)	-	-
Mandos medios en servicios y finanzas		
- Asistente de contabilidad 1 (Jefe de contabilidad)	-	-
- Asistente de contabilidad 2 (Jefe de contabilidad)	-	-
- Asistente de contabilidad 1 (Tesorera)	-	-
- Asistente de contabilidad 2 (Tesorera)	Habilidad analítica	49
Mandos medios en producción, operaciones y logística		
- Asistente de aseguramiento de la calidad	-	-
	Habilidad analítica	43
- Analista de control de la calidad – investigación	Monitoreo y control	47
	Pensamiento estratégico	47
- Asistente de gestión ambiental	Identificación de problemas	40
- Bodeguero	Generación de ideas	47
- Asistente de mantenimiento 1	Reparación	43
- Asistente de mantenimiento 2	Reparación	43
Mandos medios en ventas y compras		
- Auxiliar administrativo	Generación de ideas	44
	Habilidad organizativa	43
	Interés por el cliente	50
- Auxiliar de compras indirectas	Agudeza en los negocios	63
	Selección de sistemas, equipos e insumos	62

Los mandos medios precisan desarrollar competencias específicas para el cumplimiento de actividades conformes de los puestos claves. En los porcentajes con valores superiores al 60% se encuentran los posibles sucesores de mandos medios en ventas y compras, donde, la Agudeza en los negocios y la Selección de sistemas, equipos e insumos respectivamente, son importantes para el desenvolvimiento de las actividades del cargo, por consecuente, la implementación de técnicas y herramientas necesarias para acortar estas brechas permitirá la sucesión futura y dar continuidad con las tareas y objetivos planteados.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

La siguiente propuesta fue realizada en base a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico y evaluación de competencias, y el análisis de brechas de los posibles sucesores para una correcta sucesión de los puestos claves de la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL. Los planes de formación en competencias fueron desarrollados a partir de valoraciones consideradas como brechas críticas ($\geq 40\%$) en cada una de las competencias analizadas.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Desarrollar un instrumento de formación en competencias para el desenvolvimiento de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para la correcta realización profesional de los posibles sucesores de los puestos claves de la empresa.

5.2.2 Objetivos específicos

- Identificar cada una de las competencias que presentan brechas críticas para la realización de los planes de formación.
- Determinar la metodología de cada uno de los planes de formación.
- Validar los planes de formación por competencias mediante el beneficiario y expertos en el tema para su futura ejecución.

5.3 Diseño de la propuesta

Los planes de formación se encuentran enfocados en priorizar la ejecución de los subsistemas basados en competencias por parte del Departamento de Talento Humano de la empresa. La efectividad de la propuesta fue considerarla como un proceso, que implica el desenvolvimiento de actividades correlacionadas, estipuladas dentro de un periodo y que requieren de mediciones y evaluaciones continuas, con el objetivo de comprobar la evolución de la competencia a formar.

5.3.1 Determinación de necesidades de formación

El primer paso de la propuesta consistió en identificar las necesidades de formación. Rodríguez (2007) menciona que estas necesidades de capacitación se enfocan en la examinación del conocimiento, habilidades y actitudes de cada individuo en su puesto de trabajo; en este caso, se centraron en las competencias con valoraciones críticas en las evaluaciones de los posibles sucesores. A continuación, se detallan en el gráfico 5.1 las competencias las cuales tendrán planes de formación.

Competencias cardinales	Competencias específicas gerenciales	Competencias específicas por áreas
• Compromiso y responsabilidad • Innovación y creatividad • Integridad y confianza • Pasión por el trabajo • Respeto • Trabajo en equipo	• Orientación y asesoramiento • Planificación y gestión	• Agudeza en los negocios • Generación de ideas • Habilidad analítica • Habilidad organizativa • Identificación de problemas • Interés por el cliente • Monitoreo y control • Pensamiento estratégico • Reparación • Selección de sistemas, equipos e insumos

Gráfico 5.1 Necesidades de formación: Competencias.

La formación en las competencias mencionadas anteriormente determinó cómo debe desarrollarse el futuro sucesor para contribuir de forma eficaz en el logro de los objetivos organizacionales.

5.3.2 Metodología de la propuesta

La metodología utilizada para el desarrollo de los planes de formación en competencias se basó en la estructura de capacitación y entrenamiento. Las actividades de capacitación tienen el objetivo de mantenerse estructuradas y dentro de un periodo de tiempo para la transmisión de conocimientos y habilidades, mientras que, las actividades de entrenamiento tienen el fin de desarrollar conceptos y destrezas, y modificar actitudes.

La empresa cuenta con instructores internos en diferentes temáticas, por lo que, las tareas desarrolladas se las realizará *indoors* dentro del cronograma de capacitaciones realizado de manera anual por parte de la jefa de talento humano. Los planes de formación están estructurados para cada una de las competencias donde se han

registrado necesidades de desarrollo para minimizar las brechas existentes entre los posibles sucesores y los puestos claves de la empresa.

Las estrategias utilizadas se encuentran basadas en la metodología de Alles (2008) y, en específico, su libro Dirección estratégica de recursos humanos, en el cual, mediante una revisión de las diferentes instrucciones, se identificaron tres tipos:

- **Desarrollo de competencias dentro del trabajo:** Son aquellas actividades que son realizadas de manera conjunta con las acciones cotidianas de los trabajadores, y, dentro de las mismas se proponen tareas vinculadas a habilidades de dirección y liderazgo. Se han utilizado métodos como: coaching (tutoría manifestada por un jefe hacia sus colaboradores con entrenamiento diario y retroalimentación), asignación a task forces (designación a grupos o equipos especiales de trabajo para la realización de actividades concretas), posiciones de dirección (asignación de una persona como un asistente de una línea de supervisión, en donde realiza actividades relacionadas con el cargo ejecutivo).
- **Desarrollo de competencias fuera del trabajo:** Son aquellas actividades relacionadas con la participación y la experimentación de conocimiento por parte de los colaboradores, son planeadas por la organización y pueden desarrollarse dentro de la misma o fuera de ella, su objetivo principal es combinar las tareas prácticas con la teoría manifestada (codesarrollo). Se han utilizado técnicas como: role playing (entrenamiento de simulación, donde los participantes asumen roles específicos), estudio de casos (asignación de casos para resolver fuera de las actividades propias del trabajo, las cuales se las puede desarrollar de manera conjunta), taller integral (tareas de discusión

y análisis, con el objetivo de adquirir conocimientos generales), capacitación (actividades estructuradas dirigidas por un instructor que facilitan un cambio en la actitud de los participantes).

- **Autodesarrollo de competencias:** Son aquellas actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y las cuales no tienen relación con la naturaleza del trabajo. Son acciones que se llevan a cabo por iniciativa de los trabajadores, sin embargo, la empresa puede sugerirlas para el desarrollo de competencias. Se han utilizado técnicas como: lecturas y películas (los trabajadores toman conciencia del contenido teórico de la competencia a desarrollar y a partir de la misma diseñan planes de acción para su cotidianidad), deportes/pasatiempos (se ponen en juego el desarrollo de competencias específicas no relacionadas con la competición), referentes (análisis de historias de personas relacionadas con el desarrollo de competencias).

Las tareas detalladas para cada una de las competencias cuentan con la siguiente estructura: planificación operativa (actividades con su objetivo, que determina la finalidad de formación de la competencia, metodología), planificación logística (recursos, lugar, duración, facilitadores) y, evaluación y seguimiento. En el apartado de evaluación se señalan diferentes formas de control de las actividades, las mismas que son apreciadas en el gráfico 5.2, a continuación.

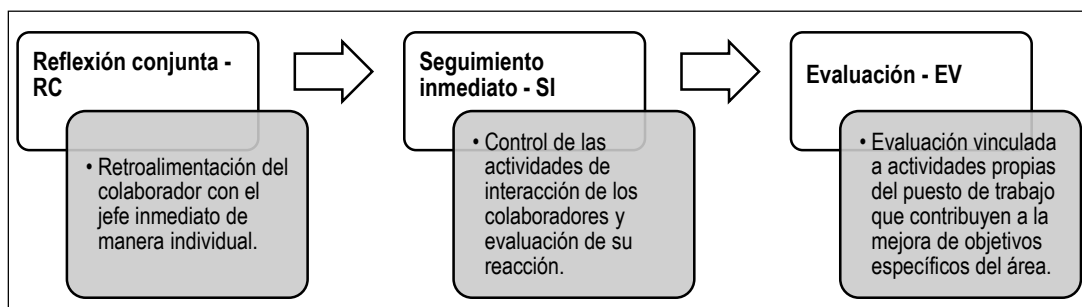


Gráfico 5.2 Evaluación de actividades para competencias.

El seguimiento de las actividades permitirá al Departamento de Talento Humano tener control y evidencia del desarrollo de los posibles sucesores de los puestos claves. Los planes de formación individual por competencias formarán parte de los pilares importantes en el desenvolvimiento de la empresa, debido a que cubrirán con las necesidades futuras en transformaciones laborales, las mismas que impiden la ralentización de procesos y desconocimiento de funciones.

5.3.3 Planes de formación por competencias

A continuación, se señalan los planes de formación por cada tipo de competencia pertenecientes a la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL, entre ellos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

5.3.3.1 Planes de formación por competencias cardinales

Tabla 5.1

Plan de formación en competencias cardinales: Compromiso y responsabilidad

COMPETENCIA: COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	"Forma parte de la empresa"	Contribuir con estrategias en temas de mejoras organizacionales.	Asignación a task forces: Realización de una tabla de propuestas que contribuyan a mejores resultados en la organización.	Humanos Materiales	Sala de reuniones	1 hora	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (mensual)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Conversatorio informal - World Café "Ponte la camiseta"	Mejorar el clima laboral e insertar compromiso en los colaboradores.	Brainstorm: Lluvia de ideas acerca de estrategias para generar responsabilidad.	Humanos Materiales	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"La víctima y el protagonista"	Determinar el nivel de compromiso existente en la empresa.	Role playing: Simulación de roles (personajes con diferentes funciones).	Diapositivas https://goo.gl/wATCxx	Sala de reuniones	30 minutos	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Libro: "La empresa consciente" de Fredy Kofman	Construir relaciones efectivas entre las personas y lograr resultados.	Lecturas: Libro https://goo.gl/Aa6kGB Resumen https://goo.gl/W5hQcm	Manual gráfico https://goo.gl/P2xYnk	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
	Participación de una carrera deportiva	Lograr compromiso en actividades que conlleven a la meta y satisfacción personal.	Deportes/Pasatiempos: Requiere de entrenamiento para lograr buenos resultados.	Humanos	N/A	15 días	N/A	R C	S I E V Tiempo: Después de 3 meses

Tabla 5.2

Plan de formación en competencias cardinales: Innovación y creatividad

COMPETENCIA: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	"Aprendamos a innovar: El mapa de la empatía"	Presentar soluciones frente a problemáticas relacionados con la empresa, clientes internos y externos.	Coaching: Realización del mapa de empatía a partir de problemas encontrados en el puesto de trabajo.	Humanos Materiales https://goo.gl/ZqwXQi	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	"Desarrolla tu creatividad": Brainwriting	Generar soluciones creativas de manera espontánea frente a problemas.	Estudio de caso: Presentación de un problema, aplicar soluciones a través de lluvia de ideas.	Humanos Materiales	Sala de reuniones	30 minutos	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"6 sombreros para pensar" de Edward de Bono	Analizar problemas encontrados en la empresa desde diferentes perspectivas.	Role playing: Simulación de roles a través de explicación de los sombreros.	Humanos Video https://goo.gl/P32FcQ	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"Ideas por analogías"	Desarrollar nuevas perspectivas para crear soluciones.	Reflexión colectiva: Reflexión sobre fábula sobre la innovación.	Materiales https://goo.gl/sdD1yo	Sala de reuniones	30 minutos	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Libro: "Creatividad e innovación en empresas y organizaciones" de Andrés Fernández	Generar resoluciones creativas de problemas dentro de la organización.	Lecturas: Libro https://goo.gl/kg9sKd	Impresión de ejercicios del libro	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)

Tabla 5.3

Plan de formación en competencias cardinales: Integridad y confianza

COMPETENCIA: INTEGRIDAD Y CONFIANZA								
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING								
Estrategia	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
“La confianza y la integridad en la ejecución de los objetivos”	Socializar la meta directiva basada en los valores institucionales.	Coaching: Realización de una tabla donde se explique cómo los objetivos directivos se alinean con las estrategias empresariales.	Humanos Materiales	Puesto de trabajo	1 hora	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (mensual)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO								
Estrategia	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
“Generando gente altamente efectiva” de Stephen Covey	Generar confianza con los miembros de la organización.	Análisis: Analizar los siete hábitos aprendidos y cómo ponerlos en práctica.	Humanos Video https://goo.gl/HkzHZ6	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS								
Estrategia	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
Libro: “Ética empresarial” de Enrique Campomanes	Indagar los objetivos prioritarios que persigue la ética en la organización.	Lecturas: Libro https://goo.gl/yDkobh Resumen https://goo.gl/4WBTTT Enfoque 7S de McKinsey	Materiales Ejercicio: Enfoque 7S de McKinsey	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
Película: “Enron: The Smartest Guys in the Room” de Alex Gibney	Analizar el documental basado en la integridad empresarial y sus consecuencias.	Documental: https://goo.gl/SmW73P	Humanos	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes
Participa como voluntario	Construir relaciones interpersonales de confianza.	Actividad extracurricular: Ser miembro de un voluntariado, conocer el objetivo de esta actividad.	Humanos	N/A	3 meses	N/A	R C	S I E V Después de tres meses

Tabla 5.4

Plan de formación en competencias cardinales: Pasión por el trabajo

COMPETENCIA: PASIÓN POR EL TRABAJO											
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING											
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación			
	"Sé un instructor"	Mejorar los niveles de actividad y juicio profesional en funciones directivas.	Asignación a task forces: Participar como instructor en temas de su dominio frente a su equipo.	Humanos Materiales	Sala de reuniones	1 hora	Jefe inmediato	R C	S I	E V	Tiempo: Después de una semana
	"En búsqueda de fortalezas y debilidades"	Diseñar acciones concretas hacia el logro de resultados de la organización.	Asignación a task forces: Realización de análisis FODA de actividades propias del área.	Humanos Materiales	Puesto de trabajo	15 días	Jefe inmediato	R C	S I	E V	Tiempo: Después de un mes (mensual)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO											
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación			
	Conversatorio informal - World Café "Teoría de la autodeterminación"	Mejorar la motivación personal de los colaboradores basada en la autonomía, dominio y propósito.	Codesarrollo: Llenar la plantilla de la teoría de la autodeterminación, compartir las ideas.	Humanos Materiales Plantilla https://goo.gl/oCVypp	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I	E V	Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS											
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación			
	Libro: "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva" de Daniel Pink	Desarrollar competencias de logro a la meta que pasen a la posteridad.	Lecturas: Libro https://goo.gl/pWKKmM Resumen https://goo.gl/Rpyt35	Sketchnotes https://goo.gl/Eg3qNN	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I	E V	Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
	Película: "Chef a domicilio" de Jon Favreau	Desarrollar la capacidad del trabajo activo en situaciones cambiantes y retadoras.	Película: https://goo.gl/aUgPCN	Humanos	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I	E V	Tiempo: Después de un mes

Tabla 5.5

Plan de formación en competencias cardinales: Respeto

COMPETENCIA: RESPETO									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Grupo reflexivo: "¿Cómo es tu ambiente laboral?"	Concientizar un ambiente laboral de compañerismo, respeto y tolerancia	Brainstorm: Reflexión del ambiente en la empresa en general y lluvia de idea con estrategias para mejorarlo.	Humanos Materiales	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"En los zapatos del otro"	Aprender la importancia del respeto dentro del equipo de trabajo.	Role playing: Simulación de roles donde los personajes desempeñan funciones de acuerdo a su papel.	Humanos	Sala de reuniones	30 minutos	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Referente: "Principio de lugar de trabajo donde impere el respeto" de 3M	Reflexionar la importancia del principio institucional donde las personas sean tratadas con dignidad y respeto.	Referente https://goo.gl/n6vogb	Materiales	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (semestral)
	Libro: "Asertividad en el trabajo" de Olga Castanyer y Estela Ortega	Promover la comunicación asertiva en el ámbito laboral.	Lecturas: Libro https://goo.gl/7BxAzW	Conocer una actitud asertiva https://goo.gl/fKmSN1	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)

Tabla 5.6

Plan de formación en competencias cardinales: Trabajo en equipo

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	"Promoción del trabajo en equipo"	Ponderar el equipo de trabajo designado por su jefe inmediato.	Coaching: Organizar reuniones con el personal (operativo) y observar su avance.	Humanos Materiales	Puesto de trabajo	30 minutos	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (mensual)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Taller: "Gung Ho: El arte de trabajar juntos"	Implementar comportamientos para mejorar el trabajo en equipo.	Taller integral: Actividades acerca de los pilares del trabajo en equipo (espíritu de la ardilla, método del castor y don del ganso)	Humanos Materiales https://goo.gl/AqWuUa	Sala de reuniones	1,5 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Libro: "Manual de trabajo en equipo" de Robert Winter	Fomentar un modelo de mejora de procesos dentro del equipo de trabajo.	Lecturas: Libro https://goo.gl/rHZ7XW	Humanos Materiales	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
	Participación en un equipo deportivo	Mejorar el desempeño a nivel grupal.	Deportes/Pasatiempos: Participar en eventos deportivos.	Humanos	N/A	30 días	N/A	R C	S I E V Tiempo: Después de 3 meses
	Película: "Duelo de titanes" de Boaz Yakin	Analizar los beneficios de la formación de un equipo de trabajo.	Película: https://goo.gl/YsvbMH	Humanos	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)

5.3.3.2 Planes de formación por competencias específicas gerenciales

Tabla 5.7

Plan de formación en competencias específicas gerenciales: Orientación y asesoramiento

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Cuadro de mando integral: Orientación hacia la meta	Dirigir acciones que contribuyan y guíen hacia la meta organizacional.	Asignación a task forces: Realización de un cuadro de mando integral para el desarrollo de la empresa.	Humanos Materiales https://goo.gl/DcYYey	Puesto de trabajo	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (mensual)
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Método Kaizen: "Mejoramiento continuo"	Desarrollar estrategias de orientación y asesoramiento.	Análisis: Realización de la metodología Kaizen para la orientación y asesoramiento para ejecutivos.	Humanos Materiales https://goo.gl/KvLNS5	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"Dirección de equipos de trabajo"	Liderar grupos de trabajo dentro del ámbito laboral.	Brainwriting: Listar fortalezas y debilidades en relación con los equipos.	Humanos Diapositivas	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Libro: "Dirección de equipos de trabajo" de Nicky Hayes	Explorar la funcionalidad de los equipos de trabajo y su influencia en la organización.	Lecturas: Libro https://goo.gl/P7Uv4Z	Humanos Materiales	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
	Película: "El discurso del rey" de Tom Hooper	Reflexionar sobre la correcta transmisión de objetivos.	Película: https://goo.gl/QPyrMJ	Humanos	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes

Tabla 5.8

Plan de formación en competencias específicas gerenciales: Planificación y gestión

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN									
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO - COACHING									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	"Modelo de planificación estratégica"	Elaborar estrategias para la planificación del área a la que pertenece.	Posiciones de dirección: Realizar de manera conjunta con el jefe inmediato la planificación estratégica.	Humanos Materiales	Puesto de trabajo	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de realización conjunta de la actividad
DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO - CODESARROLLO									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Conversatorio informal - World Café "El principio de Pareto"	Identificar la proporción del 80/20 dentro del ámbito laboral.	Brainstorm: Lluvia de ideas acerca de estrategias basadas en planificación y análisis de información.	Humanos Materiales https://goo.gl/5dbJzn	Sala de reuniones	1 hora	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
	"Gestión empresarial"	Determinar metas retadoras y desafiantes al logro de objetivos organizacionales.	Role playing: Simulación de roles en planificación dentro de casos prácticos.	Humanos Diapositivas https://goo.gl/wATCxx	Sala de reuniones	30 minutos	Jefe de talento humano	R C	S I E V Tiempo: Después del taller
AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Estrategia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación	
	Libro: "Manual top secret de gestión empresarial de Dogbert" de Scott Adams	Analizar la gestión de la empresa basados en la movilización de recursos organizacionales.	Lecturas: Libro https://goo.gl/RRik1o	Humanos Materiales Actividades propias del libro	N/A	30 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes (una vez al año)
	Película: "La red social" de David Fincher	Visualizar el control sobre la gestión y sopesar riesgos dentro de un negocio.	Película: https://goo.gl/g85GZd	Humanos	N/A	15 días	Jefe inmediato	R C	S I E V Tiempo: Después de un mes

5.3.3.3 Planes de formación por competencias específicas por áreas

Tabla 5.9

Plan de formación en competencias específicas por áreas (1)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS							
Estrategia	DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO						
Competencia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Duración	Facilitador	Evaluación
AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS	Curso de técnicas de negociación efectiva	Lograr el mejor resultado en el momento de enfrentar una negociación.	Capacitación: Métodos activos de enseñanza, técnicas de trabajos en grupos y ejemplos.	Humanos Materiales	N/A	Selección de proveedores	Evaluación después de 3 meses
GENERACIÓN DE IDEAS	Taller sobre iniciativa en la empresa	Generar propuestas innovadoras de mejora basadas en la iniciativa de los trabajadores.	Taller integral: Realizar actividades ligadas al análisis lógico de problemas en la empresa. Asignación a task forces:	Actividad adaptada a la empresa https://goo.gl/5ZG2Gm	1 hora	Jefe de talento humano	Seguimiento inmediato del taller
HABILIDAD ANALÍTICA	Realización de un plan operativo	Comprender un problema y descomponerlo en sus partes para analizarlas.	Realizar un plan de establecimiento de planes de acción en problemáticas.	Humanos Materiales	30 días	Jefe inmediato	Anual en la revisión de objetivos
HABILIDAD ORGANIZATIVA	Habilidades organizativas en el lugar de trabajo	Implementar estrategias de organización y cumplimiento de objetivos para los trabajadores.	Brainstorm: Lluvia de ideas acerca de la organización en general, planificación y coordinación de recursos. Asignación a task forces:	Humanos Materiales	1 hora	Jefe de talento humano	Seguimiento inmediato de la capacitación
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Árbol de los problemas	Diagnosticar problemáticas y encontrar soluciones.	Identificar la raíz del problema y definir soluciones para obtener los mejores resultados.	Humanos Materiales https://goo.gl/2aer1L	15 días	Jefe inmediato	Evaluación semestral en reunión de dirección

Tabla 5.10*Plan de formación en competencias específicas por áreas (2)*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS							
Estrategia	DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO						
Competencia	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Duración	Facilitador	Evaluación
INTERÉS POR EL CLIENTE	Desarrollo de la orientación hacia el cliente en la organización	Brindar técnicas y acciones para fortalecer la atención hacia el cliente.	Capacitación: Métodos activos de enseñanza, técnicas de trabajos en grupos y ejemplos.	Humanos Materiales	N/A	Selección de proveedores	Evaluación después de 3 meses
MONITOREO Y CONTROL	Funciones de control dentro del proceso organizacional	Contribuir con el diseño de propuestas y métodos de control para la optimización de recursos disponibles.	Asignación a task forces: Participar en el seguimiento de objetivos dentro del proceso productivo.	Humanos Materiales	15 días	Jefe inmediato	Evaluación semestral en reunión de dirección
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Aplicando el pensamiento estratégico en la gestión empresarial	Visualizar nuevos caminos para la empresa y detectar oportunidades de negocio dentro y fuera de la organización.	Análisis: Realización de ejercicios basados en estrategias aplicativos en la labor diaria.	Humanos Materiales	2 horas	Jefe de talento humano	Seguimiento inmediato del taller
REPARACIÓN	Aprendizaje de nuevas técnicas de reparación y mantenimiento	Reparar de forma eficiente basada en nuevas técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo.	Capacitación: Métodos activos de enseñanza, técnicas de trabajo y ejemplos prácticos (necesidades de reparación).	Humanos Materiales	N/A	Selección de proveedores	Evaluación después de 3 meses
SELECCIÓN DE SISTEMAS, EQUIPOS E INSUMOS	Guía, aprendizaje y retroalimentación en la selección de sistemas e insumos	Responder de manera clara y precisa las observaciones de los proveedores en la selección de insumos.	Mentoring: Realizar actividades conjuntas en la selección de productos. Revisión y detalle de todos los insumos requeridos en la empresa.	Humanos	15 días	Jefe inmediato	Seguimiento en delegación de funciones de selección

5.4 Validación de la propuesta

Los planes de formación por cada una de las competencias basadas en las necesidades de desarrollo deben ser aseguradas para su posterior uso en la organización. La validación de la propuesta estuvo a cargo del beneficiario, en este caso, un representante de la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL y dos expertos en el tema de gestión del talento humano.

5.4.1 Herramienta de validación

La herramienta de validación de la propuesta se basó en criterios de evaluación que se apoyaron en la comprensión de actividades, factibilidad y flexibilidad, los mismos que fueron estructurados en una lista de cotejo, donde los evaluadores determinaron el ajuste de los ítems con la temática y mediante las observaciones se marcaron aspectos de mejora de los planes. (ver Apéndice 3)

Los resultados determinaron la practicidad de los planes de formación de competencias para posibles sucesores de puestos claves. Las observaciones consistieron en la forma en cómo se desenvolvían ciertas actividades y la metodología aplicada, las mismas que fueron corregidas para cumplir con los criterios de comprensión, factibilidad y flexibilidad hacia la empresa. La parte beneficiaria aseguró la aplicación de los planes de formación como parte de la estrategia empresarial de fortalecer el talento humano y la futura aplicación de planes de sucesión para el año siguiente; de igual manera, los planes formaran parte de un respaldo en cuanto al desarrollo individual de los trabajadores.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El desarrollo de planes de formación por competencias para los posibles sucesores de puestos claves para la empresa fue elaborado en base a las brechas encontradas en cada una de las competencias.
- Dentro del fundamento de los componentes teóricos, cada uno de los elementos fueron analizados en base a autores que palpan la realidad latinoamericana, en la cual se mantuvo dentro del enfoque de la gestión del talento humano por competencias.
- En el diagnóstico de la situación empresarial, para un mejor análisis, se dividió los puestos claves en jerarquías y tipos. Las competencias de los altos mandos mostraron datos iguales y mayores al 90%, donde sus niveles van de acuerdo con cargos directivos con funciones de planeación y coordinación siendo marcos referenciales competenciales en la organización.
- Las competencias para los mandos medios requirieron alcanzar resultados superiores debido a las funciones de dirección. En el área de servicios resaltan las competencias cardinales con valores superiores al 80%, debido a su alineación con la calidad de servicio al cliente interno. En el área

financiera sobresalen las competencias de tipo específico como Destreza matemática, contable y financiera, por lo que se mantuvieron niveles bajos de trabajo en equipo por la mecánica de los procesos de finanzas. En el área productiva y logística se encuentran más relacionados con competencias gerenciales como Planificación y gestión, Juicio y toma de decisiones, Orientación y asesoramiento, debido a la naturaleza de supervisión de actividades. En el área de ventas y compras enfatizaron su necesidad de reforzar competencias de negociación y servicio al cliente.

- La evaluación de competencias mostró que la mayoría de posibles sucesores mantenían niveles bajos en competencias cardinales como compromiso y responsabilidad, por lo que no existe una efectiva consecución de objetivos claros dentro de la estrategia organizacional. Adicionalmente, la competencia gerencial de Juicio y toma de decisiones no representó una brecha crítica por lo que las decisiones son tomadas por los altos mandos. Las competencias gerenciales de Planificación y gestión, y Orientación y asesoramiento en los mandos medios señalan brechas amplias, puesto que, no ha existido un verdadero involucramiento de los posibles sucesores con funciones directivas. En el área de ventas y compras se detallaron que las competencias técnicas propias del puesto son bajas y son importantes de desarrollar.
- La validación de la propuesta elaborada mostró resultados positivos en cuanto a la aplicabilidad de este dentro de la empresa debido a su flexibilidad y comprensión de cada una de las actividades desarrolladas para la formación de competencias.

6.2 Recomendaciones

- La implementación de los planes de formación dentro de una empresa de producción es complementaria a la evaluación del desempeño de sus colaboradores, por lo que, se recomienda el desarrollo de dichos planes para un mejor desenvolvimiento de las actividades y funciones.
- Se recomienda una reevaluación de las competencias que identifican a la empresa y las competencias propias de cada puesto, con el objetivo de lograr una mayor centralización de las necesidades de formación y potencialización de los trabajadores.
- La elaboración de un plan de sucesión que permita la continuidad de los procesos productivos y administrativos como parte de las acciones de retención del talento humano de la empresa.
- Se recomienda la difusión de los procesos de formación como parte de la estrategia del Departamento de Talento Humano para fortalecer la gestión de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Se sugiere dar un mayor realce al desarrollo de las competencias específicas gerenciales, con el uso de capacitaciones y entrenamiento (indoors/outdoors), con el objetivo de cubrir una vacante de un mando alto o medio y desarrollar habilidades directivas necesarias para cubrir dicha posición.

BILIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Recuperado de <https://goo.gl/LQEpws>
- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. *Mercados y Negocios: Revista de investigación y análisis*, 29(1), 4-20. Recuperado de <https://goo.gl/EIsOmo>
- Alberto, D., & Rosales, S. (2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano de la empresa Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de El Salvador, Santa Tecla). Recuperada de <https://goo.gl/ZpsAmJ>
- Alles, M. (2008[2000]). *Dirección estratégica de los recursos humanos* (3^{ra} ed). Recuperado de <https://goo.gl/RHsUfa>
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1^{ra} ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias. La Trilogía* (1^{ra} ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ayala, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey). Recuperada de <https://goo.gl/mqyt2V>
- Barrera, V. (2001). La administración de recursos humanos: ¿paradigma de gestión? *Apuntes del CENES*, 20(31-32), 233-244. Recuperado de <https://goo.gl/E45omP>
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de administración*, 30(52), 94-104. Recuperado de <https://goo.gl/J8cfZJ>

- Benítez, J. (2008). *Medición y evaluación de competencias laborales*. Recuperado de <https://goo.gl/DeyFVD>
- Cabero, J., & Llorente, M. (2013), La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), 11-22. Recuperado de <https://goo.gl/TVD3fK>
- Campos, R., & García, D. (2012). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar caso: Tecnillantas. *Revista ECIPERÚ*, 8(2), 197-204. Recuperado de <https://goo.gl/zlYulZ>
- Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago). Recuperada de <https://goo.gl/KBYvA7>
- Cejas, M., & Grau, C. (2007). *La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales*. Trabajo presentado en El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, España. Resumen recuperado de <https://goo.gl/7YE4xp>
- Chiavenato, I. (2011[2002]). *Administración de recursos humanos* (9^{na} ed). Recuperado de <https://goo.gl/AR0C1R>
- Cuesta, A. (2005). Competencias clave de la empresa, brechas y outsourcing. *Ingeniera Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*, 26(1), 3-12. Recuperado de <https://goo.gl/2MMMBR>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2010). *Plan de sucesión*. Recuperado de <https://goo.gl/btobTY>
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7-43. Recuperado de <https://goo.gl/68zg0U>

- Escorcía, L. (2014). *Plan de sucesión y programa de desarrollo para la gerencia comercial nacional de Dialsa S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de la Sabana, Chía). Recuperada de <https://goo.gl/nNcJM7>
- Fernández, G., & Fajardo, P. (2005). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Recuperado de <https://goo.gl/IIdO5y>
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77. Recuperado de <https://goo.gl/UCDTXr>
- Fuertes, O. & Camarero, A. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78. Recuperado de <https://goo.gl/xDauYh>
- García, R., Olivi, T., & Lucero, M. (2015). Competencias necesarias para lograr una sucesión de la dirección exitosa en empresas familiares. *Técnica Administrativa – ejournal*, 14(4), 10-15. Recuperado de <https://goo.gl/Z4MvTp>
- Gil-Flores, J. (2007). La evolución de competencias laborales. *Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación*, 10(s.n.), 87-132. Recuperado de <https://goo.gl/iDKcNI>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31(s.n.), 83-106. Recuperado de <https://goo.gl/vDd5op>
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. Recuperado de <https://goo.gl/sCLXeC>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014[1991]). *Metodología de la investigación* (6^{ta} ed). Recuperado de <https://goo.gl/S3KoLa>

- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Márquez, J. & Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 6(1), 85-105. Recuperado de <https://goo.gl/m7f8n6>
- Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un modelo de competencias*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito). Recuperada de <https://goo.gl/Eriik3>
- Massa, C. (2014). *Metodología para la elaboración de un plan de formación para el profesorado de los grupos de alto rendimiento académico en la Universitat Politècnica de Valencia*. (Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Valencia, Valencia). Recuperada de <https://goo.gl/oQ6WJ4>
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. Recuperado de <https://goo.gl/VA5fp8>
- Morillo, B. (2012). Gestión del talento humano por competencias. Una aproximación teórica en el contexto de la nueva universidad politécnica Andrés Bello. *Gestión y Gerencia*, 6(2), 48-69. Recuperado de <https://goo.gl/JMwDsp>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2010). *Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales*. Recuperado de <https://goo.gl/gDd5Mv>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal* (Tesis de maestría, Universidad de Medellín, Medellín). Recuperada de <https://goo.gl/wwFqRg>
- Rábago López, E. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Recuperado de <https://goo.gl/I2d6z9>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial Pearson.

- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7^{ma} ed). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401. Recuperado de <https://goo.gl/Dllfoy>
- Romano, A., & Redondo, J. (2016). Aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. *Invenio: Revista de investigación académica*, 19(36), 65-87. Recuperado de <https://goo.gl/BYiHRV>
- Rudas, M., Parra, J., & Rodríguez, J. (2014). *Diseño del plan de sucesión para el cargo de supervisores de producción en la empresa Flores Canelón S.A.S.* (Tesis de maestría, Universidad de la Sabana, Chía). Recuperada de <https://goo.gl/BTDYco>
- Sandoval, F., & Pernalet, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32. Recuperado por <https://goo.gl/i5bMv2>
- SENPLADES. (2011). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017* (Vol. II). Consejo Nacional de Planificación. Recuperado de <https://goo.gl/WF6CEm>
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sidgman, R. (2010). *Definición de cargos críticos*. Trabajo presentado en la IX Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, Salvador de Bahía, Brasil. Resumen recuperado de <https://goo.gl/J4HwBQ>
- Soto, B. (2013). *¿Qué es y cómo desarrollar un plan de carrera?* Recuperado de <https://goo.gl/R9Moz1>
- Tobón, S. (2006[2004]). *Formación basada en competencias* (2^{da} ed). Recuperado de <https://goo.gl/zy4ELW>
- Villardón, L. (2015). Competencias genéricas en educación superior. *Teorías de la Educación*, 27(1), 232-233. Recuperado de <https://goo.gl/SQuKGG>

ANEXOS

Anexo 1. Validación de la herramienta de diagnóstico

Ambato, 9 de junio de 2017

A quién interese:

Yo, Elva Aídee Llerena Barreno, con CI. 1803157591, por medio de la presente me permito validar la herramientas de diagnóstico y evaluación de competencias, elaborada por la señorita Cristina Belén Medina Gómez, con CI 1804426805, quien está realizando su proyecto de investigación titulado "DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN".

Atentamente,



AIDEE LLEERENA BARRENO
CI. 1803157591



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO (diccionario y hoja de respuestas), PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: "DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a su manejo de evaluación y formación por competencias en los puestos claves.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
Ítem		SI	NO	
Descripción de competencias en grados (diccionario)		✓		
Presentación: objetivo, elaboración, ¿cómo se utiliza?		✓		
Competencias cardinales		✓		
Competencias específica gerenciales		✓		
Competencias específicas por áreas		✓		
Apoyo de explicación (notas)		✓		
Referencias		✓		
Hoja de respuestas		✓		
Instrucciones – pasos a seguir		✓		
Firmas de responsabilidad		✓		
Datos sociodemográficos		✓		
Departamento		✓		
Puesto/Cargo		✓		
Fecha		✓		
Instrucciones:		✓		
Escala de medición / Grados: A (75-100%) B (50-74%) C (25-49%) D (0-24%)		✓		
Nombre	Eleonor Virginia Pardo Paredes	Cargo	Docente – Escuela de Psicología	
Profesión	Psic. Ind. – Ing. en Mk. – Máster en Adm. de empresas	Lugar de trabajo	PUCE Sede Ambato	
Firma		Fecha	31.05.2017	



**PRODUCTORA DE GELATINA
ECUATORIANA S.A. PRODEGEL**

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO (diccionario y hoja de respuestas), PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: "DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a su manejo de evaluación y formación por competencias en los puestos claves.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
Ítem		SI	NO	
Descripción de competencias en grados (diccionario)		✓		
Presentación: objetivo, elaboración, ¿cómo se utiliza?		✓		
Competencias cardinales		✓		
Competencias específica gerenciales		✓		
Competencias específicas por áreas		✓		
Apoyo de explicación (notas)		✓		
Referencias		✓		
Hoja de respuestas		✓		
Instrucciones – pasos a seguir		✓		
Firmas de responsabilidad		✓		
Datos sociodemográficos		✓		
Departamento		✓		
Puesto/Cargo		✓		
Fecha		✓		
Instrucciones:		✓		
Escalas de medición / Grados: A (75-100%) B (50-74%) C (25-49%) D (0-24%)		✓		
Nombre	Gladys del Rocío Gamboa Quinde	Cargo	Jefe de Talento Humano	
Profesión	Abogada – Máster en Administración en Empresas con mención en Planeación	Lugar de trabajo	PRODEGEL S.A. Planta Ambato	
Firma		Fecha	09.06.2017	

Anexo 2. Validación de la herramienta de evaluación



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

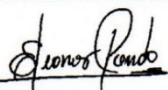
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: "DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a su manejo de evaluación y formación por competencias en los puestos claves.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
Ítem		SI	NO	
Competencias cardinales		✓		
Competencias específica gerenciales		✓		
Competencias específicas por áreas		✓		
Apoyo de explicación (notas)		✓		
Referencias		✓		
Datos de elaboración de la herramienta de evaluación		✓		
Instrucciones – pasos a seguir		✓		
Descripción		✓		
Comportamientos observables		✓		
Datos sociodemográficos		✓		
Puesto clave		✓		
Posible sucesor		✓		
Fecha		✓		
Escalas de medición / Grados: A (75-100%) B (50-74%) C (25-49%) D (0-24%)		✓		
Elementos cromáticos		✓		
Nombre	Eleonor Virginia Pardo Paredes	Cargo	Docente – Escuela de Psicología	
Profesión	Psic. Ind. – Ing. en Mk. – Máster en Adm. de empresas	Lugar de trabajo	PUCE Sede Ambato	
Firma		Fecha	31.05.2017	



**PRODUCTORA DE GELATINA
ECUATORIANA S.A PRODEGEL**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: "DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Diseñar un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a su manejo de evaluación y formación por competencias en los puestos claves.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
Ítem		SI	NO	
Competencias cardinales		✓		
Competencias específicas gerenciales		✓		
Competencias específicas por áreas		✓		
Apoyo de explicación (notas)		✓		
Referencias		✓		
Datos de elaboración de la herramienta de evaluación		✓		
Instrucciones – pasos a seguir		✓		
Descripción		✓		
Comportamientos observables		✓		
Datos sociodemográficos		✓		
Puesto clave		✓		
Posible sucesor		✓		
Fecha		✓		
Escalas de medición / Grados: A (75-100%) B (50-74%) C (25-49%) D (0-24%)		✓		
Elementos cromáticos		✓		
Nombre	Gladys del Rocío Gamboa Quinde	Cargo	Jefe de Talento Humano	
Profesión	Abogada – Máster en Administración en Empresas con mención en Planeación	Lugar de trabajo	PRODEGEL S.A. Pianta Ambato	
Firma		Fecha	09.06.2017	

APÉNDICES

Apéndice 1. Herramienta de diagnóstico de competencias



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN “DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN” PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

HOJA DE RESPUESTA

Instrucciones:

- Lea con detenimiento las competencias asignadas al puesto clave en la hoja de respuesta.
- Lea con detenimiento el cuadernillo *Diccionario de Competencias* el cual poseerá todas las competencias divididas en: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área, detalladas en cada grado.
- **PASOS QUE SEGUIR**
 - **PASO 1:** Seleccione al grado de competencia de acuerdo con su criterio.
 - **PASO 2:** Coloque un porcentaje (%) de acuerdo con el nivel asignado, basado en las necesidades del cargo. Observe el siguiente ejemplo:

COMPETENCIA CARDINAL	GRADO A (75%-100%)	GRADO B (50%-74%)	GRADO C (25%-49%)	GRADO D (0%-24%)
Liderazgo		60% X		

Nota: Responda con sinceridad cada uno de los ítems y recuerde que se está evaluando las necesidades del puesto y no a la persona que lo ocupa.

Esta información es anónima y la información que proporcione será usada para el mejoramiento de la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Hoja de Respuesta:

DEPARTAMENTO:				
PUESTO/CARGO:				
FECHA:				
COMPETENCIAS CARDINALES				
	GRADO A (75%-100%)	GRADO B (50%-74%)	GRADO C (25%-49%)	GRADO D (0%-24%)
Compromiso y Responsabilidad				

Innovación y Creatividad				
Integridad y Confianza				
Pasión por el Trabajo				
Respeto				
Trabajo en Equipo				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES				
	GRADO A (75%-100%)	GRADO B (50%-74%)	GRADO C (25%-49%)	GRADO D (0%-24%)
Juicio y Toma de Decisiones				
Orientación y Asesoramiento				
Planificación y Gestión				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS				
	GRADO A (75%-100%)	GRADO B (50%-74%)	GRADO C (25%-49%)	GRADO D (0%-24%)
Administración de Tiempo				
Agudeza en los Negocios				
Desarrollo Estratégico del Talento Humano				
Destreza Matemática, Contable, Financiera				
Generación de Ideas				
Habilidad Analítica				
Habilidad Organizativa				
Identificación de Problemas				
Interés por el Cliente				
Instrucción y Desarrollo de Colaboradores				
Monitoreo y Control				
Pensamiento Estratégico				
Reparación				
Selección de Sistemas, Equipos e Insumos				

Puesto Clave	Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

REFERENCIAS

Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias. La Trilogía* (1ra ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Apéndice 2. Herramienta de evaluación de competencias



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN “DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN” PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Instrucciones:

- Lea con detenimiento las competencias asignadas al puesto clave en la evaluación.
- Las competencias son escogidas de acuerdo con las necesidades del cargo.
- Cada una de las competencias escogidas automáticamente reflejarán la descripción de la misma y cuatro comportamientos observables basados en los factores del *Diccionario de Competencias* generado para la empresa.
- Cada una de las evaluaciones determinarán los niveles de competencias en porcentaje (%) de los posibles sucesores para los puestos claves de la empresa.
- **PASOS QUE SEGUIR**
 - **PASO 1:** Seleccione al grado de competencia de acuerdo con su criterio a cada uno de los comportamientos observables de la competencia.
 - **PASO 2:** Coloque el número uno (1) de acuerdo con el nivel asignado, basado los comportamientos del evaluado.
 - **PASO 3:** Automáticamente se asignarán porcentajes (%) de acuerdo con los niveles seleccionados. Las competencias son evaluadas sobre 100%.

Nota: Esta información es anónima y la información que proporcione será usada para el mejoramiento de la gestión del talento humano dentro de la empresa.

 EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES							
Puesto Clave:				Posible Sucesor:			
Fecha:							
Nº	Competencias Cardinales	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A Grado superior	Grado B Grado muy alto	Grado C Grado alto	Grado D Grado mínimo
1	Compromiso y Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y obtener buenos resultados. Demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados.				
			Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad.				
			Aplica normas y políticas para fomentar la responsabilidad y las buenas costumbres.				
			Es un referente en la organización por su responsabilidad profesional.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
2	Innovación y Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto o la organización.	Presenta soluciones nuevas y originales que excedan su puesto de trabajo.				
			Aplica métodos de trabajo ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplen los intereses de la organización.				
			Es un referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas.				
			Posee una clara visión del mercado por lo que le permite generar propuestas de solución.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
3	Integridad y Confianza	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas.				
			Fomenta en sus compañeros el respeto por los valores.				
			Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.				
			Es un referente en la organización por su congruencia entre el decir y hacer.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
4	Pasión por el Trabajo	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que por esto se vea afectado el nivel de actividad o juicio profesional.	Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores.				
			No se ve afectado su nivel de actividad ni el de los integrantes de su área.				
			Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas.				
			Aplica métodos de trabajo dirigidos a incentivar a sus colaboradores.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
5	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante.	Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad.				
			Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas.				
			Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre su conducta honesta y veraz.				
			Es un referente en la organización por mantener una conducta congruente con los valores.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			

6	Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional.	Fomenta el espíritu de colaboración con sus compañeros de trabajo.				
			Expresa satisfacción por el éxito de otros, pertenecientes o no a su grupo de trabajo.				
			Subordina los intereses personales a los objetivos grupales.				
			Es un ejemplo para sus colaboradores por su cooperación y mantener un buen clima de trabajo.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
Nº	Competencias Específicas Gerenciales	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
				Grado superior	Grado muy alto	Grado alto	Grado mínimo
1	Juicio y Toma de Decisiones	Capacidad para analizar, diversas variantes u opciones, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado.	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes.				
			Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, especialmente en caso de cuestiones críticas.				
			Establece mecanismos de selección de opciones que contempla el mejor resultado.				
			Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con oportunidad y claridad.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
2	Orientación y Asesoramiento	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar, y conducir con éxito un equipo de trabajo. Implica la capacidad para coordinar y asesorar adecuadamente las tareas en el equipo.	Asesora los requerimientos de otros ejecutivos.				
			Integra, desarrolla y consolida a los equipos de trabajo a actuar con autonomía y responsabilidad.				
			Coordina y distribuye las tareas y prioridades en función de las competencias.				
			Estimula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia la meta.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
3	Planificación y Gestión	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, integrar las actividades de manera eficaz, eficiente y con calidad.	Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes.				
			Logra la obtención de resultados positivos a partir de la selección y formación de equipos de trabajo.				
			Ejerce sus funciones en base a la planificación y genera directrices sustentadas en la información.				
			Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión y la evaluación de riesgos.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
Nº	Competencias Específicas por Áreas	Descripción	Comportamientos Observables	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
				Grado superior	Grado muy alto	Grado alto	Grado mínimo
1	Administración del Tiempo	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida.	Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados de la organización, y logra alcanzarlos.				
			Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás.				
			Implementa procesos que permiten alcanzar los objetivos en el tiempo establecido.				
			Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y la calidad.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			

2	Agudeza en los Negocios	Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización.	Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes.				
			Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con la organización.				
			Posee un profundo conocimiento del marco regulatorio pertinente.				
			Evalúa la factibilidad y viabilidad de la adaptación del producto a las necesidades de los clientes.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
3	Desarrollo Estratégico del Talento Humano	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás.	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias.				
			Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo.				
			Utiliza adecuadamente las tecnologías y herramientas para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas.				
			Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
4	Destreza Matemática, Contable, Financiera	Demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias en aspectos matemáticos, contables o financieros, para el ejercicio de la función a cargo.	Entiende, conoce y pone en práctica aspectos matemáticos, contables o financieros.				
			Comparte sus conocimientos y experiencias y asume el rol de entrenador.				
			Desarrolla o mejora procedimientos matemáticos, contables o financieros que le permiten optimizar los procesos.				
			Cumple con las actividades del área con eficiencia y eficacia, razona y propone mejoras.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
5	Generación de Ideas	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas, con decisión e independencia de criterio.	Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores a actuar proactivamente.				
			Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas, con decisión e independencia de criterio.				
			Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante los requerimientos.				
			Realiza análisis lógicos para identificar problemas fundamentales.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
6	Habilidad Analítica	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones.	Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en diversos				
			Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades.				
			Reconoce las posibles consecuencias de un acontecimiento.				
			Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			

7	Habilidad Organizativa	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus tareas, y especificar las etapas, acciones y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar metas.				
			Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.				
			Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las tareas a su cargo.				
			Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
8	Identificación de Problemas	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas.	Procura manejar situaciones de crisis sin perder de vista los objetivos de la organización.				
			Identifica y administra satisfactoriamente problemas identificados.				
			Las soluciones que ofrece resultan oportunas y adecuadas al marco organizacional.				
			Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones conflictivas.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
9	Interés por el Cliente	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Implica una vocación permanente de servicio al cliente.	Propone acciones de mejora que brinde soluciones de excelencia para todos los clientes.				
			Actúa orientado a la satisfacción del cliente.				
			Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.				
			Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
10	Instrucción y Desarrollo de Colaboradores	Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente.	Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección.				
			Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación.				
			Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales.				
			Provee oportunidades de aprendizaje y crecimiento.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
11	Monitoreo y Control	Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales.	Diseña métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles.				
			Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales.				
			Genera disposición a obtener aportes que signifiquen una solución.				
			Toma decisiones que faciliten una óptima consecución de sus objetivos.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
12	Pensamiento Estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo.	Comprende los cambios del entorno.				
			Optimiza el uso de las fortalezas internas de la organización y actúa sobre las debilidades.				
			Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral.				
			Comprende que el último objetivo es que las acciones organizacionales se vean reflejadas en resultados positivos.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			

13	Reparación	Capacidad para mantener actualizados todos aquellos conocimientos y/o experiencias en aspectos relacionado con el mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria.	Entiende, conoce y pone en práctica aspectos de mantenimiento y reparación de equipos y maquinarias.				
			Comparte sus conocimientos y experiencias y asume el rol de entrenador.				
			Elabora y administra de manera eficiente los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.				
			Repara eficientemente y conforme los planes de mantenimiento equipos y maquinarias.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			
14	Selección de Sistemas, Equipos e Insumos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos y necesidades de los mismos.	Conoce en profundidad cada una de las necesidades de la organización.				
			Presenta propuestas o soluciones adecuadas a las necesidades.				
			Se anticipa a las observaciones que los proveedores pueden realizar a las				
			Comunica claramente el valor agregado y los beneficios que producen para el negocio.				
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			TOTAL SOBRE 100%	0			

REFERENCIAS

Alles, M. (2011). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía* (1ra ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Apéndice 3. Validación de la propuesta



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DE PROPUESTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: “DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN”, PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Desarrollar un instrumento de formación en competencias para el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para la correcta realización profesional de los posibles sucesores de los puestos claves de la empresa.

Objetivo Específico: Validar los planes de formación por competencias mediante el beneficiario y expertos en el tema para su futura ejecución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA		Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Estrategias de formación				
Desarrollo de competencias dentro del trabajo				
Desarrollo de competencias fuera del trabajo				
Autodesarrollo de competencias				
Actividades/Tareas				
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)				
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)				
Flexibilidad (capacidad de adaptación)				
Metodología/Recursos/Lugar				
Dinámica de actividades				
Revisión de material para actividad				
Determinación del lugar				
Duración/Facilitador				
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología				
Designación de facilitador (indoors)				
Evaluación				
Reflexión conjunta				
Seguimiento inmediato				
Evaluación				
Nombre		Cargo		
Profesión		Lugar de trabajo		
Firma		Fecha		